

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN,  
GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S.**

**PEDRO IVÁN GUERRERO GARCÍA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN,  
GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S.**

**PEDRO IVÁN GUERRERO GARCÍA**

**Pasantía Institucional  
Presentada para optar al título de:  
Administrador de Empresas**

**Director:  
DIEGO FERNANDO CARDONA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, Julio de 2015.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios por todo lo que me ha dado en la vida.

A mis padres porque sin ellos este proyecto educativo no hubiese sido posible.

Gracias a ellos que me dieron la oportunidad de ser un hombre íntegro, educado con valores sólidos en mi hogar encontrando en ellos mucho amor y apoyo incondicional.

Infinitas gracias por darme la oportunidad de ser profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Infinitas gracias a mi Dios, mi luz a lo largo de mi vida.

A mis Padres por su dedicación esfuerzo y compañía en este camino que emprendí y hoy en día reconozco que sin ellos, no hubiese sido posible llevar a cabo este sueño de convertirme en profesional, depositando en mí su entera confianza y espero no haberlos defraudado.

A mis hermanos por su solidaridad apoyo y dedicación en cada momento que los necesité, gracias por sus consejos, me siento muy orgulloso de ellos que fueron mi espejo y motivación personal que me inspiró para ser quien soy hoy en día.

Agradezco a la Universidad autónoma de Occidente que durante este tiempo de mi carrera me impulso de manera integral y profesional formar un hombre que le servirá con orgullo a la humanidad.

A mis compañeros gracias por todas las experiencias compartidas, por el apoyo en los momentos más difíciles de mi carrera.

Gracias a mi director de pasantía DIEGO CARDONA, por ser mi maestro y guía y principal colaborador a lo largo de este proceso en mi trabajo de grado.

Gracias a la empresa Construcción Gerencia y Proyectos especializados S.A.S y al arquitecto Carlos German Pasquel por abrirme las puertas de su empresa y permitir desarrollar lo aprendido a lo largo de mi carrera para la realización de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	22
3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	22
4. OBJETIVOS	25
4.1 OBJETIVO GENERAL	25
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
5. MARCO DE REFERENCIA	26
5.1 MARCO TEÓRICO	26
5.1.1 Cultura Organizacional	26
5.1.2 El Trabajo en equipo y su importancia en sector de la construcción	29
5.1.3 Clima Organizacional	30
5.1.4 Motivación en el ámbito laboral	33
5.1.5 El clima plenamente gratificante del profesor Álvarez	35
5.2 MARCO CONCEPTUAL	38
5.2.1 Clima organizacional	38
5.2.2 Creencias	38
5.2.3 Cooperación	38
5.2.4 Cultura organizacional	39
5.2.5 Capacitación y educación	39
5.2.6 Conflicto y negociación	39
5.2.7 Estructura	39
5.2.8 Estándares	39
5.2.9 Equidad	39
5.2.10 Identidad.	40
5.2.11 Organizaciones de aprendizaje	40
5.2.12 Liderazgo	40
5.2.13 Toma de decisiones	40

5.2.14 Motivación en el trabajo	40
5.2.15 Normas	40
5.2.16 Ritos	41
5.2.17 Responsabilidad	41
5.2.18 Recompensa	41
5.2.19 Riesgo	41
5.2.20 Retribución	41
5.2.21 Relaciones interpersonales	41
5.2.22 Sentido de pertenencia	41
5.2.23 Trabajo en equipo	42
5.2.24 Valores	42
5.2.25 Coaching gerencial	42
5.3 MARCO CONTEXTUAL	42
5.3.1 Generalidades. Descripción de la organización	43
5.3.2 Políticas de calidad	45
5.3.3 Principios éticos	45
5.3.4 Valores	46
5.4 MARCO LEGAL	46
6. METODOLOGÍA	47
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
6.1.1 Diseño metodológico.	47
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	47
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
6.3.1 Fuentes primarias	48
6.3.2 Fuentes Secundarias	48
6.4 UNIVERSO Y MUESTRA	48
6.4.1 Universo de Estudio	48
6.4.2 Muestra	48
6.5 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	48
6.6 VARIABLES	49
7. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN GERENCIA Y PROYECTOS S.A.S.	50
7.1 FORMATO ENCUESTA APLICADA	51
7.2 RESULTADOS ENCUESTA	51
8. PLAN DE ACCIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S.	69
9. CONCLUSIONES	77
10. RECOMENDACIONES	79





## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Factores que influyen en el clima organizacional	32
Figura 2. Marco Contextual	42
Figura 3. Organigrama	44

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Pregunta Nivel I. Grupo de pertenencia y relaciones	51
Gráfica 2. Pregunta Nivel I Grupo al que pertenece: orientación al logro	52
Gráfica 3. Pregunta Nivel I Grupo: pertenencia y relaciones	52
Gráfica 4. Pregunta Nivel I Grupo: orientación al logro comportamiento sistémico y relación simbiótica	53
Gráfica 5. Pregunta Nivel I Grupo: pertenencia y orientación al logro	54
Gráfica 6. Pregunta Nivel I Grupo: desarrollo profesional, orientación al logro	54
Gráfica 7. Pregunta Nivel II. Grupo: direccionamiento estratégico	55
Gráfica 8. Pregunta Nivel III. Grupo: desarrollo profesional	56
Gráfica 9. Pregunta Nivel IV. Grupo: orientación al logro y desarrollo profesional	57
Gráfica 10. Pregunta Nivel IV. I Grupo: Orientación al logro y desarrollo profesional	58
Gráfica 11. Pregunta Nivel V. Grupo: relaciones, pertenencia, orientación al logro, direccionamiento estratégico, desarrollo profesional y de aprendizaje	59
Gráfica 12. Pregunta Nivel V.I Grupo: desarrollo profesional, pertenencia y orientación al logro. Inconformidades generales y propias de un estado laboral activo conforme a distintos aspectos en los cuales auspicia a mejorar significativamente el ambiente laboral	60
Gráfica 13. Pregunta Nivel V.II Grupo: aprendizaje, orientación al logro y desarrollo profesional esto considerando las actitudes que cada trabajador demuestra en pro del desarrollo y habilidades para liderar con base a la favorabilidad del bienestar social en la que están beneficiados directamente los empleados	61
Gráfica 14. Pregunta Grupo: Desarrollo Profesional	62
Gráfica 15. Pregunta Grupo: Relaciones y Solución de Conflictos	63
Gráfica 16. Pregunta Grupo: Direccionamiento Estratégico y orientación al logro	64

Gráfica 17. Pregunta Grupo: desarrollo profesional, expresión formal	65
Gráfica 18. Pregunta Grupo: direccionamiento estratégico y estabilidad laboral	66
Gráfica 19. Pregunta Grupo: orientación al logro, evaluación de desempeño	67
Gráfica 20. Pregunta Grupo: Relaciones, Desarrollo Profesional, Estabilidad Laboral	68

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Plan de Acción	69
Cuadro 2. Tiempo de ejecución por componente para desarrollar plan de mejoramiento	74

## RESUMEN

El principal objetivo de este proyecto fue realizar un diagnóstico detallado, analizando el clima organizacional, fue muy acertado y oportuno realizar una encuesta a los trabajadores donde arrojó una gran cantidad de factores que interrumpían hacer de este un buen ambiente de trabajo, las causas que determinaban sus malos hábitos y a su vez desarrollar unas herramientas que aportaran significativamente para el mejoramiento del clima organizacional.

Una de las cosas que se desea al momento de ejecutar este trabajo de grado es concientizar a los trabajadores que no hay nada más saludable que tener un buen clima organizacional, armonía con el equipo de trabajo, que no exista algún tipo de discriminación o sub-grupos de trabajo dentro de la organización, que todos trabajen eficientemente con el mismo entusiasmo y desempeño. Con capacidad de liderar en cada momento así exista un jefe y lo más importante tener sentido de pertenencia por la empresa y su puesto de trabajo.

Fue muy gratificante desarrollar este proyecto iba con un propósito netamente laboral y me encontré con un personal con mucha calidad humana, conocí la raíz de sus problemas y en parte afectaban su productividad, aunque la mayoría de los trabajadores son hombre sin un grado básico de escolaridad fueron criados con humildad y aprendieron el valor de la unión familiar esto también permitió que al momento de desarrollar el trabajo me dieran parte de motivación porque fue bien aceptado e propósito de esta investigación.

**Palabras claves:** diagnostico, planteamiento del problema, sistematización, eficiencia, eficacia, productividad, trabajo en equipo, motivación, creatividad, armonía, felicidad, valores, ideologías, normas, creencias, cultura, colaboración, sentido de pertenencia, interacción, satisfacción, autocrítica, normas, responsabilidad, oportunidad, liderazgo, productividad, ambiente, efectividad, cooperación, delegar, solidaridad, compromiso, comunicación.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas para conseguir el éxito requieren de una acertada administración del talento humano. “Administrar es lograr resultados a través de la gente, pero esta debe estar adecuadamente seleccionada, vinculada, inducida, entrenada, remunerada, evaluada y cuidada para que mantenga la disposición y el ánimo de producir”<sup>1</sup>.

Es así como muchas de estas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado que posibilite un buen desempeño profesional.

A partir de lo anterior, se plantea que un buen clima organizacional posibilita el buen desempeño y aumenta la productividad, ayuda y su vez alienta la participación de los trabajadores de la empresa, creando una conducta madura de todos sus miembros y permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la misma.

Por tal razón, este estudio pretende realizar un análisis que permita poner en marcha un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Construcción Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S., ubicada en la ciudad de Buenaventura, para contribuir en la satisfacción de los empleados; lo cual se traduce en beneficios como la productividad y competitividad para la empresa.

Para lograrlo, es necesario realizar en primer lugar un diagnóstico situacional para conocer la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional y en segundo lugar proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración del Recurso Humano, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, .p. 28.

## 1. ANTECEDENTES

Aunque existen diversos estudios internacionales y nacionales enfocados al mejoramiento del clima organizacional, entre los más relevantes se pueden mencionar los siguientes:

**Título:** El liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro es un trabajo de doctorado de la Universidad de Alcalá de Madrid España, realizado en el año 2011.

**Autor:** Víctor Aguilera Vásquez

**Universidad:** Universidad de Alcalá (UAH)<sup>2</sup>.

Esta tesis plantea un estudio de tipo mixto en el que se combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de discusión, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa.

Esta investigación, se estructura en seis capítulos, que llevan a conocer el clima de trabajo en las instituciones educativas y el liderazgo que se ejerce en las mismas, profundizando en el modelo pedagógico y organizativo de la propia Fundación Creando Futuro, así como el modelo de liderazgo en el contexto concreto de Chile.

El estudio se centra en la perspectiva que, tanto los profesores y los directivos de las propias instituciones, tienen sobre el clima y el liderazgo, detectando ciertas carencias y situaciones relevantes que permiten establecer propuestas para mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas de la Fundación.

**Título:** La estrategia de mejora del clima organizacional para el personal del hospital Univalle en el departamento de Cochabamba, Bolivia.

**Autora:** Paola Yolanda Copana Peñaranda

**Universidad:** Universidad del Valle<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> AGUILERA Vásquez, Víctor. El liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá de Madrid, España.2011, p. 65. (en línea) (consultado el 01 07 2015) Disponible en internet: <http://dspace.uah.es/dspace/>

El estudio titulado “La estrategia de mejora del clima organizacional para el personal del hospital Univalle en el departamento de Cochabamba, Bolivia”<sup>4</sup>, y elaborado en el año 2009 por estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle de ese país se realizó una investigación en donde se estudió la posibilidad de mejorar el clima organizacional, del hospital Univalle del departamento de Cochabamba, para satisfacer las necesidades del trabajador dentro de su ambiente laboral, aplicándose el instrumento de la evaluación del clima organizacional en la totalidad de los empleados.

**Título:** Escuela un espacio para aprender a ser feliz. La ecología de las relaciones en la construcción del clima escolar.

**Autor:** Mirtes Cherobim

**Universidad:** Universidad de Barcelona

El estudio realizado por Mirtes Cherobim, estudiante de pedagogía escolar en la Universidad de Barcelona España en el año 2004,<sup>4</sup> trata de reconocer y delimitar elementos y relaciones relevantes para la construcción del clima escolar que genere una institución educativa feliz en la concepción de sus protagonistas en una escuela particular católica de São Paulo, Brasil, el Educandário São Paulo da Cruz, a través de la visión y voces de sus propios agentes.

En este caso también se lleva a cabo una investigación de tipo cualitativo través de un estudio de casos, a partir de la formación de grupos de discusión entre alumnos y educadores docentes y no docentes y, por otro lado, la aplicación de cuestionarios, que además de estos agentes incluyeron ex alumnos, padres de alumnos y de ex alumnos. La investigación tiene una estructura multidimensional, similar a la propuesta por Moos y utilizada por Bizquera, que presenta tres grandes macro-dimensiones: de relación, de desarrollo, de mantenimiento y cambio. Estudia el papel del liderazgo ejercido por directores y educadores en la construcción del clima organizativo del centro, el clima de clase implicando al maestro y a sus educandos en sus relaciones de aprendizaje y de convivencia, y las relaciones de todos los grupos en su aprendizaje de convivir. El estudio profundiza y explica lo que los agentes del centro piensan con respecto al desarrollo de sus relaciones entre sí, con la vida y con el mundo, evidenciando la necesidad de desarrollar programas de educación emocional.

---

<sup>3</sup> COPANA Peñaranda, Paola Yolanda. La estrategia de mejora del clima organizacional para el personal del hospital Univalle en el departamento de Cochabamba. Univalle-Bolivia. 2009. p. 38. (en línea) (consultado el 05 07 2015) Disponible en internet: [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

<sup>4</sup> CHEROBIM, Mirtes. Escuela un espacio para aprender a ser feliz. La ecología en la construcción del clima escolar. Universidad de Barcelona. 2004 p. 47. (en línea) (consultado el 05 07 2015) Disponible en internet: [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)



**Título:** El clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa.

**Autor:** Bedoya Trujillo, Arnory.

**Universidad:** San Buenaventura, Cali<sup>5</sup>.

Otro trabajo importante, que merece ser mencionado es, “el clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa” es un estudio realizado en el año 2011 por estudiantes de Maestría en alta dirección de servicios educativos de la Universidad de San Buenaventura de Cali. En esta investigación se estudió el clima organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria y sus seis sedes a través de las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto, a través de una encuesta con el propósito de conocer las percepciones de los docentes, por medio de un cuestionario con preguntas redactadas en términos fácticos y evaluados en escala de 0 a 4. Para su análisis se utilizó estadística univariada para explicar las dimensiones y los factores endógenos y exógenos productores del clima. El análisis factorial se utilizó para probar la validez del modelo propuesto de clima organizacional así como probar las hipótesis planteadas. El clima encontrado en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria mostró la relación directa que tiene con el aprovechamiento escolar de los estudiantes que hacen parte de este gran colectivo escolar, además de la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los docentes sobre ellos mismos, sus estudiantes, directivos y los padres de familia.

**Título:** Evaluación del clima organizacional de la gestión del proceso de registro de los servicios de transito de Cali

**Autor:** Jairo González

**Universidad:** Universidad del Valle, Cali<sup>6</sup>.

Otro trabajo destacado es “evaluación del clima organizacional de la gestión del proceso de registro de los servicios de transito de Cali”<sup>6</sup>. Es una tesis elaborada por Jairo González, un estudiante de Administración de Empresas de la universidad del Valle de Cali en el año 2010. El propósito de la investigación,

---

<sup>5</sup> BEDOYA Trujillo, Arnory. El clima organizacional en la institución educativa nuestra señora de la candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa”. Universidad de San Buenaventura de Cali. 2011. p. 52. (en línea) (consultado el 05 07 2015) Disponible en internet: [www.bibliotecadigital.usbcali.edu.co](http://www.bibliotecadigital.usbcali.edu.co)

<sup>6</sup> GONZÁLEZ, Jairo. Evaluación del clima organizacional de la gestión del proceso de registro de los servicios de transito de Cali. Universidad del Valle. Cali. 2010. p. 60. (en línea) (consultado el 05 07 2015) Disponible en internet: [www.univalle.edu.co](http://www.univalle.edu.co)

consistió en analizar la influencia de los componentes organizacionales en el empleado del área de registros en los servicios de tránsito desarrollados en uno de los municipios del Valle del Cauca, durante el desempeño de sus funciones laborales, los cuales permiten que esta organización cumpla con sus metas y objetivos propuestos; con miras a formular recomendaciones que favorezcan el clima organizacional y la gestión de recursos humanos.

El estudio, por su profundidad, dimensión y tipo de enfoque, se considera descriptivo y cuantitativo porque permitió conocer las variables que influyen en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa, tales como: estructura, recompensa, identidad, liderazgo, bienestar social, decisiones participativas y desempeño. Además, a cada una de estas dimensiones se les construyó sus respectivos indicadores. Por otra parte, se diseñó como instrumento un cuestionario estructurado y auto administrado, el cual fue aplicado a una muestra de 36 trabajadores del área de registro.

El estudio inicia con la descripción sociodemográfica de la población entrevistada, caracterizando la edad, el cargo, el nivel académico y años de experiencia en el cargo desempeñado, posteriormente se pasó a describir las características del clima organizacional donde se hicieron comparaciones entre las dimensiones analizadas y se presentaron los resultados en términos de calificación porcentual al igual que la comparación entre las diferentes variables sociodemográficas. Después se realizó el análisis general del clima organizacional sumando todas las variables, el cual sirvió de sustento para formular la propuesta de mejora pertinente.

Los datos obtenidos en la búsqueda sobre estudios relacionados en el sector de la construcción no fueron tan significativos puesto que, las empresas se basan en métodos de productividad paulatina e incluye mecanismos que permiten mejorar progresivamente el ambiente laboral en la empresa. Sin embargo, CEMEX una empresa Mexicana una de las líderes en Latinoamérica el tema de la construcción ha realizado estudios relacionados con el clima organizacional en la empresas desde la parte operativa. Cuando en el año 1994, fue la mayor crisis de producción que presentó a lo largo de su existencia. En Colombia formalmente no se conocen estudios relacionados con un plan de mejoramiento del clima organizacional en el sector de la construcción.

Esto permite decir que en este caso en particular no se obtuvo suficiente información actualizada donde el aporte de otros estudios sobre el proceso de desarrollo para este trabajo referente al plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa C.G.P, se presenta una relación de tipo investigativa

y directa con conocimientos básicos ya planteados por los padres de la administración y mucha comunicación con el personal de la empresa, algo favorable para conocer en detalle la problemática en la cual se basó para desarrollar el plan de mejoramiento.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Luc Brunet, dice que “el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta, a sus empleados e incluso al exterior; por ello, el administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear sus intervenciones”<sup>7</sup>.

De acuerdo con lo establecido por este autor, se tiene que el clima de una organización refleja la opinión y la percepción que sobre las condiciones características de cada organización tienen sus participantes. “No se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino la opinión y/o percepción que sobre las mismas tengan los trabajadores”<sup>8</sup>.

Al evaluar previamente la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S., se encontraron falencias en cuanto al tema del clima organizacional, debido a que en la empresa desde hace varios años atrás no se fomenta el buen ambiente de trabajo, pues no se conocen las necesidades de sus trabajadores, lo anterior debido a que no existe un plan de mejora continua, la empresa carece de evaluaciones operativas y sus directivas no han demostrado interés en que sus trabajadores estén motivados para realizar efectivamente sus labores, tan solo se establecen las tareas y se revisan sus resultados, saltándose una parte importante como lo es el bienestar de los trabajadores de la empresa.

Así mismo, se pudo determinar que actualmente la empresa no cuenta con buenas bases administrativas, es decir carece de muchos procesos, métodos y definiciones sólidas en todo su campo, tanto administrativo como operativo, lo que genera como resultado una desmotivación en los empleados de la organización, desanimándose por que no se tienen en cuenta sus peticiones o sugerencias sobre aspectos tan importantes como la comunicación interna entre empleado y superiores, la desorganización en el trabajo debido a las órdenes que cambian de un día a otro, la mala distribución de las áreas en la planta, el salario que en ocasiones se retrasa por varios días.

---

<sup>7</sup> BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México, 1992. P. 66.

<sup>8</sup> Ibíd., p. 67.

Y como lo afirma Chiavenato “el clima organizacional influye en el estado de ánimo motivacional de las personas y viceversa”<sup>9</sup>, es por esto que el actual clima organizacional de desmotivación que vive la empresa, se ve reflejado en la baja productividad y a fin de mes en mayores costos para la misma, lo que su vez representa ser menos rentable para sus directivos. Pero este proceso motivacional requiere de dos elementos la necesidad del trabajador y la oportunidad de satisfacerla. Para esto, los jefes deben esforzarse por conseguir que los trabajadores tengan, condiciones estimulantes para que su conducta laboral les permita satisfacer la mayor cantidad de necesidades.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el mecanismo de mejoramiento más adecuado para fortalecer el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa y de sus empleados en cuanto al clima organizacional?
- ¿Cuál es la herramienta adecuada como aporte para fortalecer al clima organizacional?
- ¿Cómo mejorar el clima organizacional en la empresa?

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración del Recurso Humano: Editorial McGraw-Hill, México, 2007. 323 P.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El presente estudio surge con la motivación y el propósito de realizar un análisis profundo de la situación actual en cuanto al clima organizacional y cómo este afecta el rendimiento laboral de los empleados de la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos S.A.S., así mismo el proyecto constituirá una herramienta fundamental para el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la compañía en procura de optimizar la calidad del servicio.

Otra razón por la cual se propone la realización del estudio, es porque traerá beneficios directos, entre los cuales se destacan la mejora en el clima organizacional que a su vez implica una mejora en varias áreas o aspectos de la empresa como son la comunicación interna, la motivación de los empleados, la distribución de las áreas de trabajo, así como la mejora en pago a tiempo de los salarios, también se mejorará como consecuencia la productividad y la rentabilidad.

Es por lo anterior, que la principal razón por la cual se propone desarrollar esta investigación, es la de dar solución a los problemas previamente encontrados en la empresa en cuanto al clima organizacional, como son las fallas del clima organizacional, debido a que los directivos de la empresa desde años atrás han descuidado este vital aspecto de la empresa.

Como consecuencia y con el paso de los años, se ha dejado de fomentar el buen ambiente laboral y por lo tanto el clima organizacional en la empresa se ha deteriorado, dejando a un lado el conocer las necesidades directas de los trabajadores y como resultado esto ha generado que trabajen desmotivados, sin ánimo, pudiendo hacerlo de una forma diferente.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En el ámbito académico, el proyecto se justifica porque es un trabajo práctico donde el estudiante pone a su disposición la creatividad y los conocimientos teóricos adquiridos para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la institución, Incentivando las habilidades del estudiante quien va a afrontar una realidad empresarial que le ayuda a vislumbrar su perfil profesional;

y le permitirá analizar y comprender la influencia del clima organizacional en el rendimiento de los empleados.

Así, la importancia de este estudio reside en la contribución benéfica que tiene para los empleados el diagnóstico del clima organizacional y posteriores recomendaciones que les permitirá trabajar con satisfacción encontrando en su labor una actividad gratificante, que no sólo les proporcione beneficio económico sino a su vez autorrealización, armonía y felicidad, que a su vez suscita el aumento de la productividad y mejoras en los resultados, lo que refleja en la satisfacción de los clientes de la organización garantizando la fidelización y permanencia de los mismos, aumentando así la productividad, estabilidad de la empresa, garantizando de esta manera trabajo a todos los empleados.

Así mismo, se tiene que la empresa podrá mejorar en aspectos que actualmente tiene falencias y que afectan directamente el clima organizacional como son:

En primer lugar se pudo determinar que la empresa necesita una reestructuración administrativa, no posee buenos patrones metodológicos en esta área, aunque se reconoce que cumple con algunos criterios administrativos que brindan confianza al cliente cuando se acerca a la empresa. Pero así mismo hace falta y una asesoría personalizada para que desde que llegue hasta que salga tenga la perspectiva de que en la empresa encontró lo que realmente buscaba; calidad, credibilidad, satisfacción, economía, confort y un alto grado de responsabilidad y compromiso con el cliente.

Así mismo, el mal clima organizacional actual en la empresa, afecta la operatividad de la empresa pues se tiene que los empleados no están conformes con las decisiones que se toman a nivel interno y algunos no sienten pertenencia con la empresa y sienten que no hay posibilidad de crecimiento a nivel profesional y no están desempeñando sus tareas con la mejor calidad y no están dando el cien por ciento de su empeño para cumplir con los objetivos establecidos por sus directivos. Y lo que se busca es que los empleados estén cien por ciento a gusto con su trabajo y con las directrices que sus jefes dan, por su puesto siguiendo la normatividad establecida y cumpliendo con cada uno de los estatutos de la empresa con responsabilidad y disciplina.

Por otro lado, con el desarrollo y puesta en marcha del plan de mejoramiento del clima organizacional, también se busca establecer parámetros en el área administrativa que promuevan la buena cultura organizacional, y le permitan a la empresa generar un cambio de actitud en sus empleados por medio de valores y

principios humanos para que se genere un buen clima laboral y los empleados se sientan bien a gusto trabajando en la empresa, por su puesto con responsabilidad, disciplina y las exigencias que a nivel profesional exige la misma empresa.

Así mismo se planteará en el plan de mejoramiento el tema de las capacitaciones de forma continua para los empleados en diferentes áreas como la seguridad industrial, se promoverán valores de higiene y cuidado personal, el uso de los uniformes y accesorios de trabajo para su seguridad, así como el orden y limpieza del lugar de trabajo. A su vez motivar a los trabajadores en el cumplimiento de las metas y en que esto genera para la empresa su reconocimiento y asegura permanecer en el tiempo y poder continuar ofreciendo empleo para ellos en el futuro. Y motivarlos con una cultura de amabilidad en donde se implemente el saludo, la buena actitud en el trabajo.

En otro ámbito se propondrá la creación de espacios para conocer la percepción del cliente de la empresa, de sus servicios y de su atención, así como la percepción que los trabajadores tienen de la empresa, de sus directivas, de su lugar de trabajo, del salario y de todo lo concerniente a su trabajo, con el propósito de saber si están o no a gusto con lo que hacen y conocer sus necesidades a nivel laboral para generar un buen clima organizacional.

Así mismo se propondrá la autoevaluación a los empleados con respecto a la forma en que se desempeñan en su trabajo a diario y se evaluarán sus aptitudes, conocimiento y experiencia para saber desde su experiencia los métodos con los que trabajan y que ayudan a la empresa en temas como la optimización del tiempo y los recursos que se utilizan en las obras, reconociendo su capacidad de creación y de innovación e implementando estos métodos en nuevas obras.

Se sugerirá que la empresa diseñe un calendario con las actividades de cada obra y estas se cumplan con disciplina con el objetivo de optimizar cada recurso económico de la empresa, así como la valuación de desarrollo de cada obra e identificar las fallas con el propósito de evitar que se repitan en las nuevas obras.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa en la actualidad, que permita conocer las necesidades de sus empleados en cuanto al clima organizacional y las causas del deterioro del mismo.
- Diseñar la herramienta adecuada como aporte que permita mejorar el clima organizacional.
- Elaborar el plan de mejoramiento adecuado para mejorar el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. en Cali.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

En el ámbito empresarial hoy en día se vive a un ritmo muy acelerado lo que genera en ocasiones un desequilibrio en el clima organizacional ocasionando desmotivación en los colaboradores de la empresa y se perciba un ambiente de armonía, tanto al interior de la organización como por parte de los clientes.

**5.1.1 Cultura Organizacional.** Antes de definir cultura organizacional y revisar las posiciones de algunos autores sobre el tema, se debe establecer el espacio en el que se desarrolla este término, el cual nace y se despliega en el ejercicio administrativo, definido como un conjunto de acciones desarrolladas por hombres y mujeres dentro de la organización, con el único fin de alcanzar los objetivos propuestos, con acciones controladas y dirigidas por una persona o grupo de personas denominados líderes<sup>10</sup>.

Este ejercicio administrativo está dirigido por personas que poseen características muy particulares e independientes representadas por distintos rasgos de personalidad, las cuales ingresan a la organización para desarrollar conocimientos, creencias, costumbres y actitudes, donde se espera que su conducta se vea influenciada por el entorno e igualmente el entorno de la organización se vea afectada por la conducta de cada individuo<sup>11</sup>.

De otro lado, existen diferentes definiciones y perspectivas sobre el concepto de cultura organizacional pero todos concuerdan con planteamientos que incorporan los símbolos, significados, ideologías, normas, valores, creencias, mitos, ritos, entre otras, hace una recopilación de autores sobre el concepto de cultura organizacional, nombrando una evolución cronológica que toma fuerza a principios de los años 80 por parte de las organizaciones japonesas y sus procesos culturales de cambio<sup>12</sup>.

Entre varios autores se destaca como principal referente en los inicios de los años

---

<sup>10</sup> ACOSTA URIBE, Beatriz. Clima organizacional en la Universidad de Papaloapan. México. 2010. p. 73. (en línea) (consultado el 05 07 2015) Disponible en internet: [www.sisbib.unmsm.edu.pe](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe)

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 74.

<sup>12</sup> BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México, 1992. 101P.

80 a Roche citado por Zapata, quien señala que la cultura organizacional es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar que son aprendidas y compartidas por una diversidad de personas. Zapata citando a Ouchi plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. Smircich citado por Zapata indica que la cultura organizacional es una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción<sup>13</sup>.

Desde otro punto de vista Zapata y Gálvez citan a Edgar Schein destacando su trabajo como uno de los principales autores de lo organizacional, en donde su concepto de cultura organizacional se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con terceros<sup>14</sup>.

También se encontraron algunos conceptos más recientes sobre cultura organizacional, que se define como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización, o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa.

Finalmente, se tiene una recopilación de conceptos donde según Díaz<sup>15</sup>, el supuesto primordial de la escuela de la cultura organizacional es que los individuos, los grupos y los departamentos de una organización desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares, a través del tiempo, los mismos que rigen en última instancia el comportamiento organizacional; estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y a los que los individuos les asignan ciertos significados específicos.

---

<sup>13</sup> CUMMINGS, T. G. y Worley, C.G. Introducción general al desarrollo organizacional. Thomson. México. 2007. P. 77

<sup>14</sup> DE FARIA MELO, F.A. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa, 2004.p.80.

<sup>15</sup> DIAZ R. y ZABALA G. Diagnóstico del clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico. Trabajo especial de grado. Chile: Universidad de Chile, 2006. p.87. (en línea) (consultado el 05 07 2015) Disponible en internet: [https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material\\_docente](https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material_docente)

Estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación.

En consecuencia, a partir de los conceptos e ideas planteadas anteriormente es posible comparar a una sociedad con una organización; la primera se caracteriza por tener una cultura establecida acorde su región, población, ubicación, economía, historia, entorno y nivel de desarrollo. Igualmente la cultura de una organización define todos sus métodos, involucrando la forma en que realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, incluyendo formas de lenguaje, comunicación, relaciones interpersonales, formas de liderazgo y subculturas que definen una mezcla de factores determinantes para manejar el ambiente de la organización, la cual puede ser medida y comparada a través de modelos basados en elementos del comportamiento humano y el comportamiento organizacional.

Por otra parte, el conocimiento de la cultura organizacional es utilizado cada vez con mayor frecuencia, es un concepto intuitivo, y a su vez será utilizado en el plan de mejoramiento que se propone realizar en el presente proyecto; así mismo la cultura organizacional involucra cómo valoran los trabajadores a la empresa, sin embargo, es clave en todos los procesos de una organización. La cultura recoge elementos cotidianos de la organización, es cómo se respira en la empresa, y estos elementos son transmitidos a las personas y generan un comportamiento particular<sup>16</sup>, y su importancia radica en que las organizaciones, actualmente se consideran el tema de la cultura organizacional como de alta importancia, pues les ayudará a alcanzar sus objetivos.

De otro lado y según Ramírez Mejía “cultura es el resultado de cultivar los conocimientos humanos y es un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas recompensas y sanciones<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> GARZÓN CASTRILLÓN, M. A. desarrollo y comportamiento organizacional. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005.p. 38. (en línea) (consultado el 06 07 2015) Disponible en internet: [repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/914/1/clima](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/914/1/clima)

<sup>17</sup> RAMÍREZ MEJÍA, Fabián. El Desarrollo de una cultura Organizacional de Participación del Conocimiento. Octubre 2005. p. 69. (en línea) (consultado el 08 07 2015) Disponible en internet: [www.ucv.ve](http://www.ucv.ve)

En conclusión, la cultura organizacional se definiría como un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de la organización y que distingue a una organización de otras.

#### **5.1.2 El Trabajo en equipo y su importancia en sector de la construcción.**

Posibilidad de participar en el proceso de toma de decisiones, expresando abiertamente las ideas y opiniones en la identificación de los problemas y proporcionando la participación de los docentes.

Las investigaciones realizadas acerca de los procesos de equipos de trabajo en las organizaciones que se dedican a la construcción, demuestran que la conducta individual está influenciada en la mayor parte por los compañeros de trabajo por ejemplo, muchas personas prefieren trabajar en equipo aun cuando ganen menos, que si trabajaran solos, otros permanecen en cargos pocos deseables porque laboran junto a sus amigos, así mismo las personas conforman grupos para las necesidades básicas de protección contra amenazas externas, internas, reales o imaginarias, como los riesgos en el trabajo. El temor de no cumplir con lo propuesto o de no alcanzar el calendario de actividades o de metas planteadas, de hacer el ridículo en una situación nueva o simplemente, es temor a estar solo.

La participación en grupos de trabajo en el área de la construcción como lo es la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. podría ayudar a las personas a desarrollar su autoestima; otra forma de los grupos de trabajo es la de asociación a través de sindicatos para el logro de sus propios intereses económicos. Hackman en su modelo para la efectividad del grupo de trabajo enfatiza la necesidad de contar con un ambiente de trabajo que apoye al grupo.

Así mismo, los jefes y directivas de la empresa pueden promover la presencia de un ambiente como éste de varias maneras como son los incentivos adecuados para un buen desempeño y programas de capacitación pueden servir para promover una orientación al desempeño, la claridad de los requisitos de las tareas también es de gran ayuda, lo importante es que el desempeño se puede mejorar hasta el grado en que la administración pueda adoptar medidas para eliminar los obstáculos presentes en el ambiente de realización. Además, los jefes pueden mejorar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo en la empresa, hasta el grado en que pueden reducirse los conflictos y la hostilidad.

**5.1.3 Clima Organizacional.** Uno de los ítems importantes en esta investigación es el de clima organizacional, el cual se refiere al medio ambiente que se percibe dentro de la organización y en el lugar de trabajo e influye en el comportamiento de las personas.

Es una variable de la cultura organizacional ya que las conductas de comportamiento son el resultado de valores, normas, etc. propias de la organización y que por el proceso de interacción social afectaría la conciencia colectiva. Estos comportamientos hacen que la organización se diferencie de otras, manteniendo relaciones formales e informales creando percepciones sobre el ambiente del trabajo<sup>18</sup>.

El clima organizacional según Méndez<sup>19</sup>, ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares.

Según Méndez<sup>20</sup>, el clima organizacional se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. Tomando como referencia el concepto de clima organizacional, se determina que es necesario hacer un estudio detallado en la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados, ya que dentro de esta empresa deben resaltarse las ventajas de contar con un excelente ambiente laboral, donde los empleados puedan adquirir sentido de pertenencia, trabajar en equipo, realizar sus labores en un ambiente de cordialidad y colaboración, lo cual redundará en beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

El concepto de organizaciones para Méndez en la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, hace énfasis en la importancia del hombre en función de su trabajo, por su participación en un sistema social. Esta relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, si no que

---

<sup>18</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Cincel, 2001. p. 159.

<sup>19</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2006. p. 142.

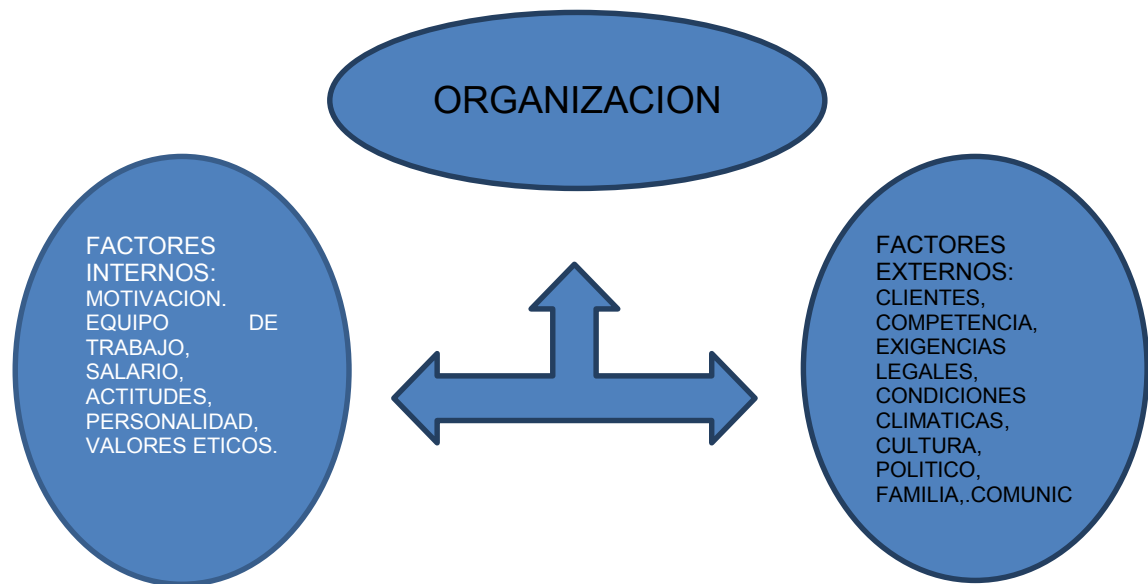
<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 142.

“cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización”<sup>21</sup>. La figura siguiente muestra los factores que influyen en el clima organizacional.

---

<sup>21</sup> MÉNDEZ. Op., cit., 41.

**Figura 1. Factores que influyen en el clima organizacional**



**Fuente:** BUSTOS, Paulina y MIRANDA, Mauricio. Clima Organizacional. Santiago. Lautaro. 2001.

En términos generales, el clima organizacional de una empresa se define y diferencia, porque así como las personas son distintas, las organizaciones siempre son diversas así en determinados casos parezca que se definen bajo los mismos parámetros, muestren las mismas características o propiedades particulares; de igual manera, estas características únicas se mantienen sin cambios importantes en el tiempo, la única manera de efectuar un cambio es por medio de acciones directivas.

El clima organizacional se puede observar desde diferentes puntos de vista, uno de ellos el sociológico, nos permite ver la importancia que se le otorga al hombre en su función cotidiana de trabajo dentro de la organización por medio de su participación en el entorno social en el que se desenvuelve a diario, "tal proceso está definido por el sistema de valores, actitudes y creencias así como de su ambiente o entorno interno. La interacción de las personas en el marco de la acción social permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman"<sup>22</sup> esto implica que la interacción del individuo en su mismo entorno social establece unos contextos únicos y particulares que

<sup>22</sup> BARROSO, Paolo. Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela, Caracas, 2004. p. 98.



diferencian cada empresa de todas las demás; de igual manera, las personas que interactúan en dicho entorno aceptan estos contextos.

**5.1.4 Motivación en el ámbito laboral.** Para Herzberg<sup>23</sup> su principal descubrimiento fue determinar los sucesos que brindaban satisfacción en el trabajo, eran de naturaleza diferente a las que generaban insatisfacciones, su análisis de las investigaciones realizadas lo llevó a concluir lo siguiente:

- Las personas se sentían excepcionalmente bien o satisfechas en su trabajo, cuando en este encontraban aspectos como: un trabajo atractivo, posibilidades de autores realización, responsabilidad, oportunidad de aprendizaje y de progreso intelectual, posibilidades de ser creativo, la posibilidad de sentirse competente o la posibilidad de autodirección y control.
- Las personas se sentían excepcionalmente mal o insatisfechas en su trabajo cuando en este encontraban aspectos como: salario inadecuado, inestabilidad, deficientes relaciones interpersonales, condiciones físicas ya ambientales inadecuadas, supervisión incompetente, injusta o autocrítica y normas o procedimientos inadecuados.

En síntesis, “las causas de satisfacción del individuo en el trabajo, proviene del trabajo en sí mismo, de su contenido, y se relacionan directamente con las posibilidades que tiene las personas para pensar, decir, crear, aprender, etc. Las causas de insatisfacción del individuo en el trabajo proviene de todo aquello que rodea a el trabajo mismo, es decir de su contexto, y se relacionan directamente con factores físicos y organizacionales que no forman parte de las necesidades de crecimiento y desarrollo de los individuos”<sup>24</sup>.

Según Herzberg, satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son términos antagónicos sino de origen diferente. Los factores que hacen que el individuo se sienta o no satisfecho en su trabajo se denominan satisfactores y la presencia de ellos no emite que los trabajadores puedan sentirse insatisfechos, de igual forma, a los factores que hacen que el individuo se sienta insatisfecho o no en su trabajo, el autores los denomina insatisfactores, y su efecto motivacional es higiénico, es

---

<sup>23</sup> HERZBERG, citado por PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la dirección de empresas. 2006. P. 61.

<sup>24</sup> ÁLVAREZ Hernán. La Teoría de Motivación e Higiene y el Enriquecimiento del Trabajo según Federico Herzberg. Artículo Mimeografiado. Cali: Universidad del Valle, octubre 2010. p. 2.

decir su presencia evita la insatisfacción o inconformidad del trabajador, pero nunca los motiva hacia niveles altos de rendimiento.

A la luz de la teoría de Maslow<sup>25</sup> los satisfactores se asocian con las necesidades superiores del individuo, incluyéndose en ello el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento, las insatisfactores por su parte se asimilan a las necesidades inferiores y están representadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los salarios, los reglamentos, la supervisión, la dirección y las políticas de la empresa. Para Herzberg<sup>26</sup> los factores de insatisfacción pueden eliminarse fácilmente, máxime si se tiene en cuenta que en muchos momentos su eliminación ha formado parte de las reivindicaciones normales de los trabajadores. Los factores de satisfacción por su parte, son más difíciles de establecer, por lo que debe ser una preocupación constante de los administradores el lograr que el trabajo gane cada vez más en contenido y profundidad. El éxito para lograr verdaderos niveles de rendimiento consiste entonces, en el enriquecimiento del trabajo que puede tener dos dimensiones: vertical y horizontal.

El enriquecimiento vertical se logra cuando el trabajo gana en profundidad y dimensión, haciendo que el individuo asuma más responsabilidades y tome parte, cada vez más, en la gestión de su tarea. El enriquecimiento horizontal se logra cuando se incrementa la variedad de las operaciones de un cierto nivel, con el fin de disminuir o la alienación del trabajo.

En síntesis, si las organizaciones lo que buscan es una actitud positiva y mejores niveles de rendimiento de su personal los esfuerzos deberían canalizarse a favor de los satisfactores, Como el logro y el reconocimiento de sus empleados. La calificación intrínseca de cada persona y la autogestión, constituyen la mejor forma de enriquecer las tareas en las organizaciones y aumentar la productividad por encima de muchos de los insatisfactorios, Como por ejemplo lo salarios y condiciones físicas del trabajo, cuyo efecto motivacional es nulo o temporal únicamente.

De otro lado, a mediados de 1960, la investigación sobre clima se centra en las cualidades subjetivas señalando cómo una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos<sup>27</sup>. Así mismo, Litwin y Stringer realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de

---

<sup>25</sup> MASLOW, citado por BUSTOS, Paulina y MIRANDA, Mauricio. Clima Organizacional. Santiago. Lautaro. 2001. p. 25.

<sup>26</sup> HERZBERG, citado por BUSTOS. Óp., cit., p. 46

<sup>27</sup> LIKERT, R. Nuevos patrones de gestión. New York: McGraw Hill. 2011. p. 5.

la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad<sup>28</sup>.

El concepto de clima, apunta a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo". Complementariamente, entendieron clima como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"<sup>29</sup>.

El clima organizacional es una característica de las organizaciones que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo<sup>30</sup>. En consecuencia, el clima se refiere a "la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros"<sup>31</sup>.

**5.1.5 El clima plenamente gratificante del profesor Álvarez.** Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante al "ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia de manera constante"<sup>32</sup> y, en especial, los siguientes aspectos:

- La satisfacción de las personas.
- Su excelente creatividad y productividad.
- Su formación integral.

---

<sup>28</sup> LITWIN y STRINGER, 1968 y LEWIN, 1939, citados por CHIAVENATO. Óp., cit., 2004. p. 32.

<sup>29</sup> RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico de clima organizacional. Ediciones. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2007. p. 78. (en línea) (consultado el 10 07 2015) Disponible en internet: [www.uc.cl](http://www.uc.cl)

<sup>30</sup> SCHNEIDER, B. y BARTLETT, J. Las diferencias individuales y el clima organizacional: el Plan de Investigación y Desarrollo Cuestionario, Psicología de Personal. 1998. p. 49.

<sup>31</sup> ROBBINS y COULTER. Administración. 8 ed. México: Editorial Pearson Educación, 2005. p. 124.

<sup>32</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Clima plenamente gratificante. Univalle, Cali. 2006. p. 97. (en línea) (consultado el 06 07 2015) Disponible en internet: [www.univalle.edu.co](http://www.univalle.edu.co)

- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- Las buenas relaciones interpersonales, y
- La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que les son comunes.

El mundo de hoy, internacionalizado cada día más, y con organizaciones en disputa abierta por los diversos mercados, impone a éstas la necesidad de ser más competitivas, y esto se consigue, en especial, mediante la innovación, la productividad, la calidad y el buen servicio que este tipo de clima puede motivar y fomentar en las personas; la necesidad de mantenerse fuerte, vital, llena de cualidades y posibilidades (holismo enriquecido) ante tantos cambios sociales, incertidumbres e influencias externas, sólo puede alcanzarse a través de una excelente interacción e integración internas, en función del todo, como éste clima propone.

En este contexto, las organizaciones de aprendizaje necesitan formar coaching cada vez más, un mayor número de líderes positivos, que estén en capacidad de construir y estimular la autoestima, la autonomía y la autogestión de los trabajadores y habilitarlos para que desarrollen sus propias potencialidades; así se puede lograr el equilibrio adecuado entre el orden y el cambio, la autonomía y el control, la estructura y la flexibilidad, la planeación y la innovación<sup>33</sup>.

Este nuevo enfoque implica cambios de cierta importancia en las relaciones interpersonales, en el manejo de las organizaciones y por supuesto, en el trabajo en equipo. De este modo, el proceso de liderazgo y sus efectos en el grupo cobran ahora mayor importancia, pues existe la necesidad de contribuir para que los docentes concentren toda la energía humana posible en el trabajo. El desafío entonces, es crear una situación en la que el líder y su unidad de trabajo funcionen como equipo para lograr más de lo que cada uno puede alcanzar individualmente. La evidencia sugiere que los equipos superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, es decir, con mayor efectividad, acuden a la conformación de equipos de trabajo como una forma de utilizar mejor los talentos de los docentes,

---

<sup>33</sup> CRUZ CORDERO, Teresa. Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva. La Habana: Cuba Siglo XXI. 2003. P. 99

pues son más flexibles y responden mejor a los eventos generados por el cambio permanente<sup>34</sup>.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está que no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Es necesario, pero no suficiente. Por ejemplo, tal clima puede facilitar el desarrollo de la competitividad; pero él sólo, por sí mismo, no basta para serlo, pues otras dimensiones deben contribuir a la misma, como la tecnología, la investigativa, la comercial, etc.<sup>35</sup>.

En otras palabras, la dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo, que es la directamente relacionada con el clima organizacional es, a nuestro entender, la más importante, aunque no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejoran constantemente, en forma coherente con ésta; para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos; dicho de otro modo por excelentes recursos que una organización pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos, de información, comerciales, etc.), si las personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no puede alcanzar su misión y sus objetivos. Los recursos son indispensables y hay que apoyarse en ellos, dirigen a la organización por el camino indicado cuando tiene la motivación, la formación y la integración que un ambiente de trabajo propicio puede brindarles, o por el camino equivocado cuando carecen de ellas<sup>36</sup>.

El que para algunos sectores resulte factible alcanzar y mantener un clima organizacional plenamente gratificante, y el que para otros pueda parecer una utopía, se cree, con todo respeto, que no es lo importante en este momento. Lo que parece realmente interesante, es saber que se puede tener ese horizonte, esa mira o dirección en la mente hacia la cual es necesario dirigir todos los esfuerzos, pues al fin y al cabo, alcanzar y en especial mantener tal estado, es algo que siempre hay que anhelar, pues la verdad sea dicha, tal deseo se convierte en la realidad, en un proceso de mejoramiento que "nunca" termina.

---

<sup>34</sup> GARCÉS FUENTES, A. Medición del Clima Organizacional. Madrid. Aguilar. 2004. P. 37

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p. 39

<sup>36</sup> KATZ, D. y KAHN, R. Psicología Social en las Organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 36

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Los principales elementos conceptuales que se van a relacionar en este documento se enmarcan en las áreas de la administración del talento humano y son los siguientes:

**5.2.1 Clima organizacional.** El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución”<sup>37</sup>.

**5.2.2 Creencias.** Las creencias son de gran importancia ya que por medio de ellas los miembros de la organización pueden manifestar un sentido de pertenencia y satisfacción personal ante la organización, las creencias se ven afectadas en las relaciones sociales de acuerdo a las percepciones y a la historia que tenga cada persona en el momento de interactuar o de relacionarse con un grupo.

“La creencia es la aceptación consiente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción”<sup>38</sup>.

**5.2.3 Cooperación.** Es la ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> ROBBINS y COULTER. Op., cit., p. 35

<sup>38</sup> MÉNDEZ. Op., cit., p. 78

<sup>39</sup> AMES, C., AMES, R., y FELKER, D. Effects of competitive reward structure and valence of outcome on children's achievement attributions. En: Journal of Educational Psychology, 69, 1-8. 2007.p. 88.

**5.2.4 Cultura organizacional.** El conocimiento de la cultura organizacional es utilizado cada vez con mayor frecuencia, es un concepto intuitivo; pero es difícil definirlo y comprenderlo en toda su extensión porque involucra cómo valoran los trabajadores a la empresa, sin embargo, es clave en todos los procesos de una organización. La cultura recoge elementos cotidianos de la organización, es cómo se respira en la empresa, y estos elementos son transmitidos a las personas y generan un comportamiento particular<sup>40</sup>.

**5.2.5 Capacitación y educación.** “Sin educación pareciera que no se puede salir adelante... en el cooperativismo sin educación no hay desarrollo y, por lo tanto, tampoco bienestar”<sup>41</sup>.

**5.2.6 Conflicto y negociación.** Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.

**5.2.7 Estructura.** Destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo<sup>42</sup>.

**5.2.8 Estándares.** Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales<sup>43</sup>.

**5.2.9 Equidad.** Los empleados también deben considerar que las remuneraciones son equitativas en relación con lo que aportan al trabajo. En un plano simplista, esto significa que la experiencia, destreza, capacidades, esfuerzo y otras aportaciones notorias deben dar cuenta de las diferencias en el desempeño y, por ende, del pago, asignaciones de trabajo y otras recompensas evidentes<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> GUILLEN Gestoso C. Clima organizacional. Mc-Graw Hill. México. 2007. P. 79.

<sup>41</sup> GUTIÉRREZ. Óp., cit., p. 62.

<sup>42</sup> Ibíd., p. 63

<sup>43</sup> FRED, David. La gerencia estratégica. 9 ed. México: Editorial serie empresarial, 2004 p. 94.

<sup>44</sup> STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Educación, 2004. p. 209.

**5.2.10 Identidad.** Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

**5.2.11 Organizaciones de aprendizaje.** Las organizaciones de aprendizajes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, compartiendo globalmente la información y experimenta en sí misma una transformación continua, la empresa que aprende cambia la cultura de la empresa, sea cual sea su actividad o estructura, diferenciándose a la hora de su implementación según sean las capacidades de cada uno de sus integrantes con un mismo fin y una misma filosofía como herramienta de aprendizaje<sup>45</sup>.

**5.2.12 Liderazgo.** Es la percepción que tienen los empleados de la capacidad de influir positivamente en los otros para el logro de las metas comunes y humanas<sup>46</sup>.

**5.2.13 Toma de decisiones.** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones disponibles o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial<sup>46</sup>.

**5.2.14 Motivación en el trabajo.** “Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo organizacional”<sup>47</sup>.

**5.2.15 Normas.** Las normas influyen en el comportamiento de la organización debido a que son una regla a la cual las conductas y actividades de los miembros de la organización deben cumplir para lograr una mejor convivencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> ROBBINS. Óp., cit., p.16.

<sup>46</sup> VITORIANO, Begoña. Teoría de la decisión: Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos [en línea]. España: UCM, Julio 2007. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: [http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a\\_dt\\_UCM.pdf](http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf).

<sup>47</sup> ROBBINS. Op., cit., p. 16.

<sup>48</sup> AMES. Óp., cit. p. 74,



**5.2.16 Ritos.** Los ritos de la organización son actividades planeadas hacia el desarrollo de la organización como actividades de reconocimiento o de buen desempeño, y también pueden aclarar comportamientos tolerantes o no dentro de la organización. Normalmente forman parte de los mitos para respaldar la realidad<sup>49</sup>.

**5.2.17 Responsabilidad.** Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades<sup>50</sup>.

**5.2.18 Recompensa.** Es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo<sup>51</sup>.

**5.2.19 Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos<sup>52</sup>.

**5.2.20 Retribución.** “El salario fijo retribuye las competencias y la experiencia que aporta cada individuo a la organización a través de su puesto de trabajo o rol, por lo tanto, debe mantener un nivel competitivo adecuado, y tener en cuenta los niveles de retribución del mercado externo, al mismo tiempo, es fundamental asegurar que los incrementos anuales premien resultados críticos para la empresa y que los empleados perciban el sistema como coherente y motivador”<sup>53</sup>.

**5.2.21 Relaciones interpersonales.** Se refiere al modo en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

**5.2.22 Sentido de pertenencia.** Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

---

<sup>49</sup> FRENCH, W. L. Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall, 2003. P. 40

<sup>50</sup> DE FARIA. Op., cit., p. 32

<sup>51</sup> HANNA, David. Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. México: Addison. Wesley Iberoamericana, 2001. p. 145

<sup>52</sup> Ibíd., p. 148

<sup>53</sup> AMAYA, Jairo. Gerencia, planeación y estrategia. Argentina: Editorial Ltda., 2003. P. 85.

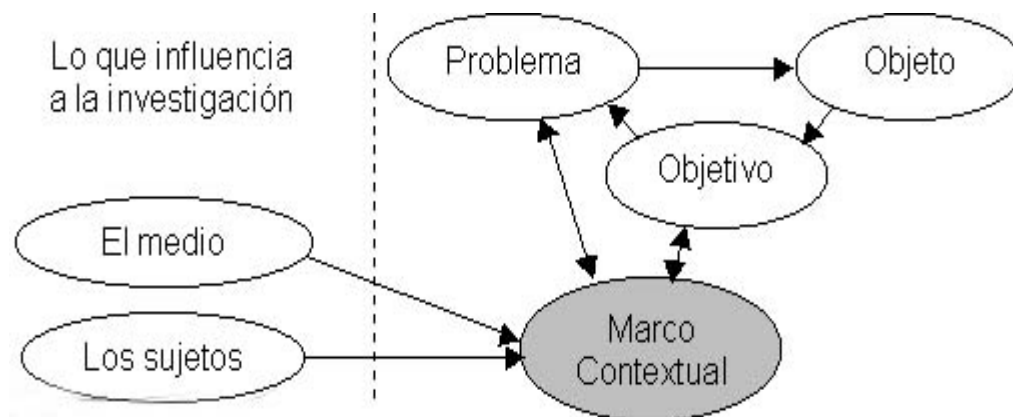
**5.2.23 Trabajo en equipo.** Se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**5.2.24 Valores.** Los valores son la guía del comportamiento de las personas dentro de la organización y describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir. Los valores se pueden ver reflejados en las aptitudes y actitudes que los miembros de la organización toman cuando esta se enfrenta a cambios organizacionales, como tomar la iniciativa y asumir los retos, adaptarse al cambio, trabajar en equipo, generar confianza, compromiso y lealtad frente a la organización, y también los valores por medio de comportamientos permiten juzgar situaciones que realmente tienen importancia y que afectan directamente la conciencia colectiva de la organización<sup>54</sup>.

**5.2.25 Coaching gerencial.** Es una disciplina que cuenta con las herramientas para el desarrollo del talento humano en todas sus expresiones. Está orientado a potenciar a las personas y a las organizaciones, en su capacidad de acción y efectividad<sup>55</sup>.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

**Figura 2. Marco Contextual**



<sup>54</sup> GOLDSTEIN, I.L. Organizational climate and culture. San Francisco, California. Jossey Publishers. 2000. P. 32.

<sup>55</sup> ROJAS DUNO, Robin. Las características del Coaching Gerencial. 2011. p. 98.

Las empresas de construcción tienen como organizaciones de aprendizaje el objetivo primordial al desarrollo y promoción de proyecto de vivienda e inversión en obras de calidad que respondan satisfactoriamente a los gustos de presupuesto y necesidades de los clientes potenciales o reales. En la actualidad la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. diseña y construye proyectos de vivienda con un elevado estándar de calidad que incluye además la identificación de los mejores lugares para su construcción.

**5.3.1 Generalidades. Descripción de la organización.** La empresa Construcción Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S es una empresa privada, especializada como su nombre lo indica en construir todo tipo de edificaciones y gerencia todo tipo de proyectos dentro y fuera de la ciudad de Buenaventura.

Se encuentra establecida desde el año 2010 y formalmente como contratista directo de la sociedad portuaria desde el año 2012. Esta empresa sostiene un compromiso diario y permanente con los empleados y la comunidad bonaverense. A pulso se ha abierto camino en medio de la competencia.

La empresa tiene ciertos métodos de contratación para realizar las obras, desde maestros de construcción hasta equipos de maquinaria esto con el fin de darle celeridad a los pronósticos de realización de obra con el fin de cumplir metas. Del mismo modo en el mismo camino se han presentado muchos inconvenientes que permiten culminar exitosamente algunas labores, el clima en un factor negativo debido a las constantes lluvias en muchas de las ocasiones se ve obligado a parar actividades al aire libre por que en el momento de desarrollar la labor así lo requiere.

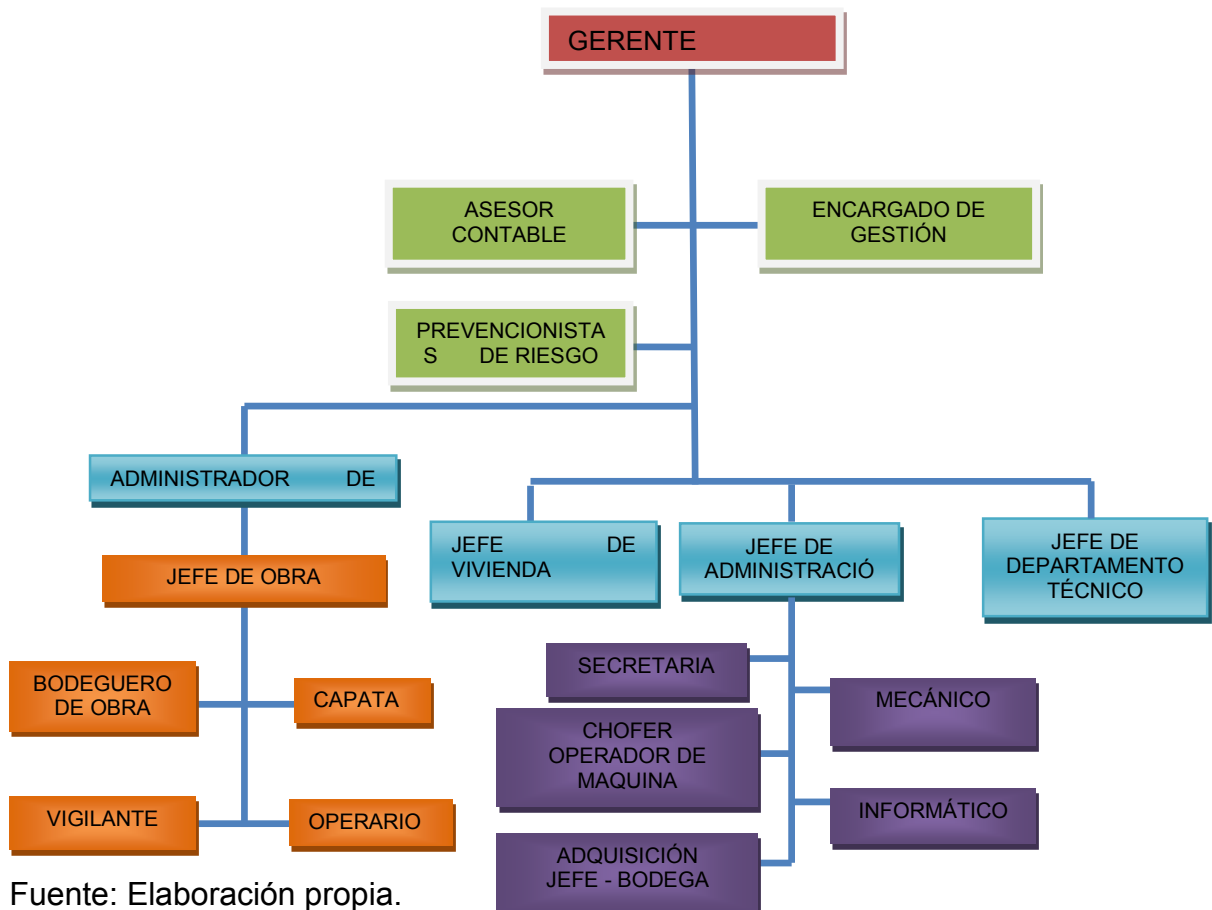
La empresa hoy por hoy tiene un reconocimiento bastante significativo por la seriedad y cumplimiento, reconocimiento que ha costado mucho sacrificio por las adversidades que el día a día trae en su ejecutar. Poco a poco de las mismas utilidades de la empresa se han ido adquiriendo equipos y muchas herramientas de trabajo que permite realizar las labores con eficiencia.

La misión de la empresa, es enfrentar los retos en el área de la construcción, administración y elaboración de proyectos relacionados con las Ingeniera Civil, arquitectura y profesiones afines; ofreciendo un servicio de alta calidad para nuestros clientes, brindando un valor agregado, en el cual se sientan con total comodidad y brindarles distinción, innovación y posicionamiento. Y es de esta manera es que la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S., busca generar bienestar y empleo de manera directa e indirecta

aprovechando el posicionamiento que ésta ha adquirido a lo largo de su existencia, utilizando lineamientos, los cuales se han ido adaptando con el desarrollo de planes, innovación, estrategias y estudios de diseño.

Actualmente la empresa está conformada por un equipo de arquitectos con experiencia en el manejo de construcción y gerencia de proyectos a nivel Local, Departamental y Nacional; así mismo constituida algunos procesos administrativos y operativos, con un equipo de trabajo de 29 colaboradores, conformado por 2 arquitectos, 1 ingeniero civil, 1 ingeniero industrial, 1 administrador, 1 contador, 1 asistente administrativo 1 abogado y 21 obreros de construcción, organizados como se muestra en el siguiente organigrama (Ver Figura 3).

**Figura 3. Organigrama**



**Misión:** permanecer como líderes en el sector de la construcción, enfrentando nuevos retos, ofreciendo productos de vanguardia para familias y empresas, buscando afianzar relaciones de largo plazo con nuestros clientes y colaboradores.

**Visión:** ser una empresa líder en el sector de la construcción a nivel regional y departamental, con capacidad de competir exitosamente en el mercado nacional, con un equipo comprometido, generando productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad, cumplimiento, diseño y conciencia de servicio al cliente que garanticen solidez y reconocimiento de la empresa, contribuyendo al desarrollo del departamento del Valle del Cauca.

**5.3.2 Políticas de calidad.** Basados en la experiencia adquirida, en la empresa brindamos un servicio eficiente asesorando desde el diseño, construcción, gerencia de proyectos, con una administración y supervisión de proyectos de construcción, fundamentado en el desarrollo tecnológico y humano, buscando la completa satisfacción y relaciones de largo plazo con nuestros clientes, cumpliendo con los compromisos adquiridos dentro de las más estrictas normas técnicas y de calidad. Para garantizar el crecimiento, la empresa cuenta con procesos de mejoramiento continuo en el Sistema de Gestión de Calidad y un grupo idóneo de profesionales, técnicos, proveedores y contratistas, altamente capacitados.

### **5.3.3 Principios éticos**

- La empresa se caracteriza por la atención adecuada y oportuna a través de las necesidades que el cliente manifieste.
- Debe prevalecer el interés general que el particular.
- Respetar los derechos y deberes de los trabajadores.
- El profesional que esté vinculado a la empresa debe demostrar profesionalismo y sentido de pertenencia.
- Se deben respetar las opiniones de cada persona.

- Acompañamiento tanto laboral como personal.
- Enfocar el nicho al que pertenece con solidaridad al cambio de oportunidad.

#### **5.3.4 Valores**

- Lealtad
- Respeto
- Confianza
- Reconocimiento laboral
- Solidaridad
- Comunicación
- Compromiso ético
- Compromiso social.

#### **5.4 MARCO LEGAL**

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo en cuenta la reglamentación mediante los entes de control y reglamentos laborales de la empresa Construcción Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S, también estará soportado por la resolución de la Universidad Autónoma de Occidente que da cumplimiento a la pasantía institucional como una opción de grado para los estudiantes.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación por su profundidad y dimensión, se considera descriptiva porque permitirá conocer las variables que influyen en el clima organizacional de la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos S.A.S. así mismo se analizarán los factores que están provocando que el clima organizacional sea desequilibrado.

Así mismo, identificarán y analizarán la percepción de los trabajadores de la empresa, con el propósito conocer sus necesidades y saber su opinión respecto a temas de satisfacción como su salario, su horario de trabajo, su trato con los jefes o directivas entre otros.

**6.1.1 Diseño metodológico.** El desarrollo de este trabajo se basa en un método de comunicación directo con los trabajadores administrativos y operativos de la empresa, por medio de una encuesta y con la ayuda del personal. Se analizó los resultados arrojados teniendo a favor un alto grado de satisfacción donde también se perciben fortalezas y debilidades que tiene la empresa en el clima organizacional, con el fin de llevar a cabo un plan de mejoramiento que permita una estabilidad dentro de la empresa y sus empleados en el campo laboral.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método que se plantea utilizar para conocer la percepción de los trabajadores, de la empresa sobre el clima organizacional fue una encuesta, la cual se realizó a 25 trabajadores de la empresa.

### **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**6.3.1 Fuentes primarias.** Se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores con el fin de medir variables que componen el clima organizacional de la empresa.

**6.3.2 Fuentes Secundarias.** Se utilizó bibliografía consultada en textos como libros, Tesis, artículos, y revistas relacionadas con el tema de la cultura organizacional.

### **6.4 UNIVERSO Y MUESTRA**

**6.4.1 Universo de Estudio.** La población de la investigación está conformada por la mayoría de los empleados que laboran en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos S.A.S., en total fueron 25 encuestados.

**6.4.2 Muestra.** Debido a que la población de esta investigación es pequeña, se tomaron como muestra la opinión de 25 trabajadores partiendo que son los más antiguos en la organización.

### **6.5 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para analizar y procesar la Información, se tabulará manualmente y se elaboraran unos cuadros. Para la calificación del cuestionario por parte de los encuestados se utilizara una escala tipo Likert, empleando los siguientes valores para la respuesta o calificación de las preguntas:

- Número 1. Nunca
- Número 2. Casi nunca
- Número 3. Algunas veces
- Número 4. Generalmente
- Número 5. Siempre.



## **6.6 VARIABLES**

Las variables que se analizarán sobre el clima organizacional son el liderazgo, la motivación, la capacitación, la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones de apoyo, pues estas son dimensiones que influyen para mejorar el clima laboral e la prestación de los servicios de la empresa.

## **7. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN GERENCIA Y PROYECTOS S.A.S.**

Para conocer en detalle la situación del clima organizacional fue necesario realizar una encuesta con 25 empleados, los más antiguos esto con el fin de conocer en detalle el estado organizacional por el que actualmente pasaba la empresa. Quien más idóneo que el mismo personal que manifestó en algún momento la inconformidad para identificar en detalle y darle un diagnostico en el que permita esa debilidad convertirla en una fortaleza.

La encuesta debido a que es propia, fue dividida en niveles los cuales el nivel 1 se basa en un mecanismo de pertenencia y relaciones donde la respuesta es concreta SI o NO. Esto con el fin de saber si el empleado conoce los principios básicos de una empresa como la misión, visión y objetivos de la empresa entre otros.

El nivel 2 se basa en el mecanismo de direccionamiento estratégico esto con el fin de conocer que tan importante es para los empleados conocer e identificar datos que a diario circulan en la empresa tales como correos, comunicados internos, circulares y notas corporativas tablas de comunicación y comunicación interna.

El nivel 3 se basa en el desarrollo profesional y a su vez permite conocer si el empleado se siente identificado con los valores corporativos de la empresa y en la parte personal tales como: respeto, confianza, reconocimiento laboral, lealtad, solidaridad, comunicación, compromiso social, compromiso con la mejora continua y compromiso ético

El nivel 4 y nivel 5 están enfocados en la situación más importante de esta encuesta y es conocer la situación ideal por la cual los trabajadores muestran su inconformidad y la que se desea mejorar por el bienestar general visualizando una vez donde está la razón del problema del clima organizacional y a su vez darle una mejor perspectiva.

La encuesta dio como efecto los siguientes resultados para identificar el clima organizacional.

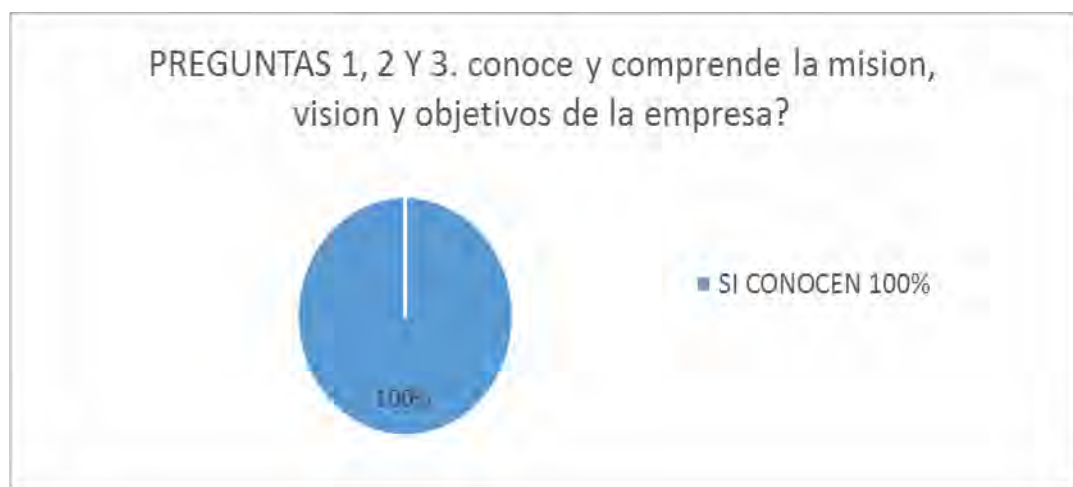
## 7.1 FORMATO ENCUESTA APLICADA

El formato utilizado en el desarrollo de esta investigación se muestra en el Anexo A.

## 7.2 RESULTADOS ENCUESTA

A continuación se detallan los resultados tabulados para cada tipo de pregunta y al que grupo pertenece.

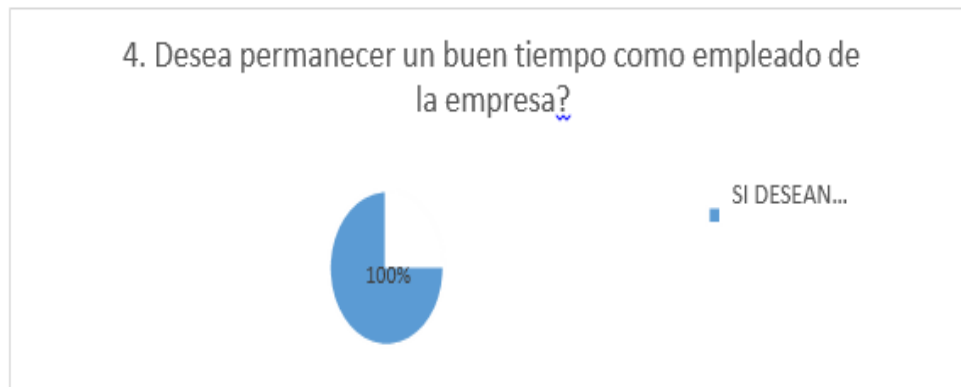
### Gráfica 1. Pregunta Nivel I. Grupo de pertenencia y relaciones



A través de esta pregunta, se pretende que cada trabajador se adapte y gire en función a esta interrogación por eso encabeza con el enfoque directo de si conoce y comprende la misión, visión y objetivo de la empresa.

Entienden los mecanismos de pertenencia y relaciones como el conocimiento e identificación que tiene relacionar los y objetivos de la empresa, el nivel máximo de conocimiento con un 100% por parte de los encuestados. Demuestran que tienen claridad sobre el conocimiento de pertenencia y relaciones de la misión, visión y objetivos.

**Gráfica 2. Pregunta Nivel I Grupo al que pertenece: orientación al logro**



Cuando un trabajador manifiesta con sinceridad el afecto que tiene por la empresa indica que hay un nivel de satisfacción alto, pero tampoco quiere decir que está totalmente satisfecho. Esto con la finalidad saber que a futuro será uno de los encargados de llevar significativamente a desarrollar el enfoque estratégico con agrado que conserva la empresa.

Es importante conocer este resultado debido a que permite saber si el empleado se encuentra satisfecho dentro de la empresa, el 100% de los encuestados desean permanecer al menos un buen tiempo dentro de la empresa lo que indica su compromiso con el desarrollo integro de la empresa donde tenga estabilidad laboral.

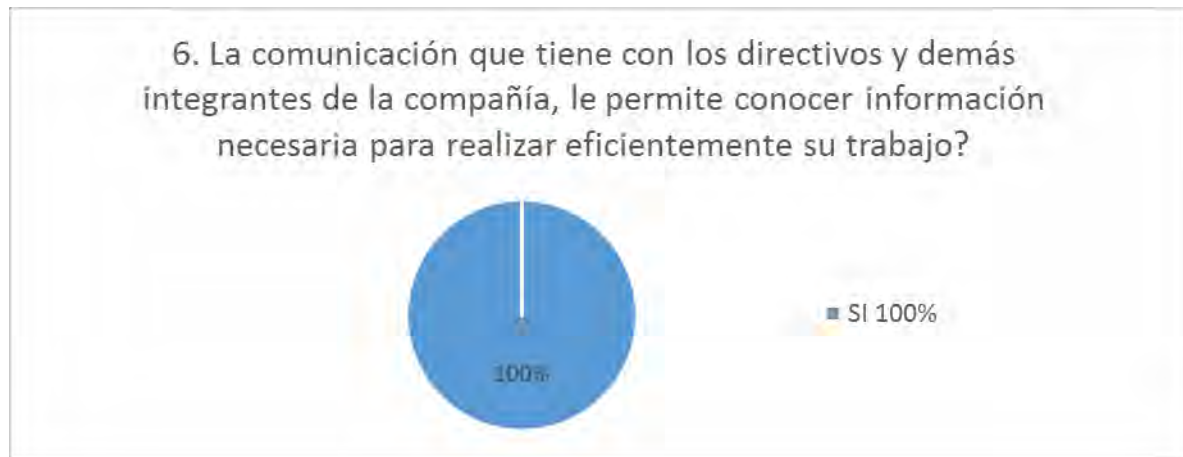
**Gráfica 3. Pregunta Nivel I Grupo: pertenencia y relaciones**



De manera indiscutible la relación que tengan los directivos entre los empleados motiva significativamente la eficiencia de los trabajadores, permite entrar en relación con los demás y expresar sus pensamientos de manera natural aportando múltiples resultados en su puesto de trabajo

En consecuencia este es uno de los factores de mayor motivación para el empleado en su desempeño dentro de la empresa, sentirse importante cuando uno de los jefes manifiesta un grado de afecto. El 100% de los encuestados manifiestan que si sienten que son miembros importante de la empresa.

**Gráfica 4. Pregunta Nivel I Grupo: orientación al logro comportamiento sistémico y relación simbiótica**



La relación simbiótica se define a la interacción o la relación cercana y persistente entre 2 o más miembros de un mismo grupo del mismo modo que se asocia a comunicación corporativa y habla tanto de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida repertorio de procesos y medios que involucran las transmisión de información por parte de la organización; por tanto no se refiere solo a la comunicación si no a formalidad expuesta a llevar a cabo la eficiencia de su labor.

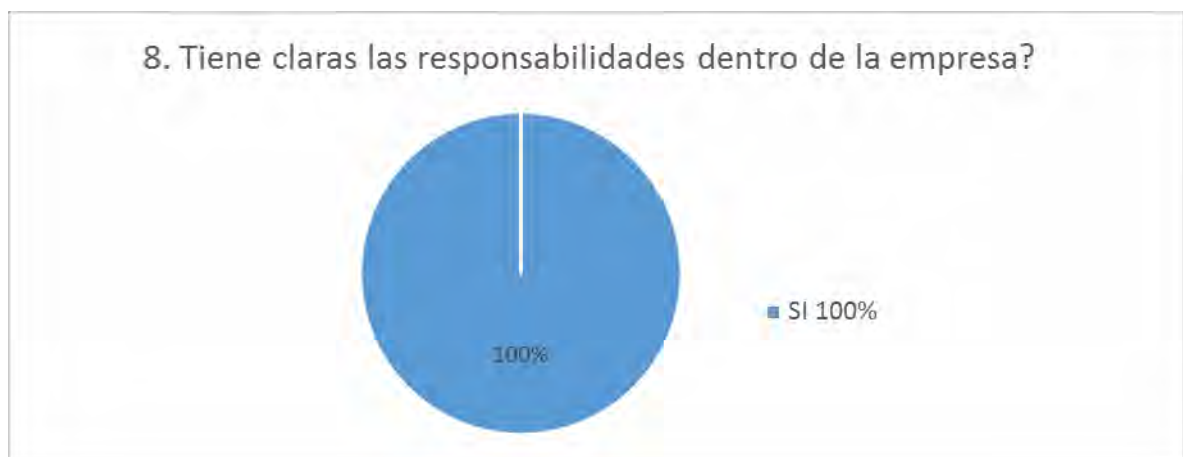
La comunicación directa con quien puede saber en teoría y práctica como deben ser los procesos para dicho desarrollo de las actividades en las que debe estar cada uno de los trabajadores, el 100% de los encuestados manifiestan que gracias a la comunicación le permite conocer información necesaria para realizar de manera eficiente su labor.

**Gráfica 5. Pregunta Nivel I Grupo: pertenencia y orientación al logro**



La orientación al logro es una de las competencias con las que cuenta todo individuo o equipo de proyecto que genera resultados exitosos, también se define como el esfuerzo que hacen las personas por su equipo de trabajo. Normalmente si preguntamos en una empresa si conoce y comprende nos encontraremos con un alto grado de favorabilidad debido a que toda organización que se respete plasma inmediatamente cuales son los valores al personal que aspira a ser miembro activo de dicha empresa, el 100% de los empleados manifiesta conocer y comprender los valores de la empresa construcción gerencia y proyectos.

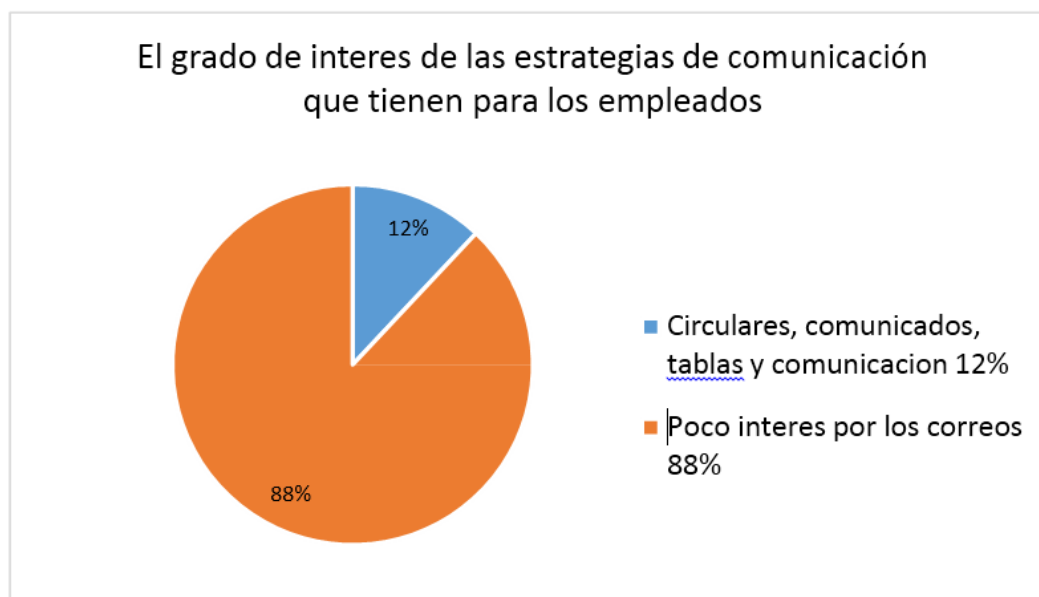
**Gráfica 6. Pregunta Nivel I Grupo: desarrollo profesional, orientación al logro**



El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal de tal manera que conocer en cada empleados sus responsabilidades que tiene dentro de la empresa es muy factible encontrar que la empresa cuenta con un personal idóneo y refleja positivamente.

Al saber que cada miembro de la organización tiene muy bien identificadas las responsabilidades en esta pregunta el 100% de los encuestados manifiestan que si tienen claras sus responsabilidades.

#### **Gráfica 7. Pregunta Nivel II. Grupo: direccionamiento estratégico**



La pregunta claramente se relaciona con el direccionamiento estratégico la cual se entiende como formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, en la que plasma a través de los objetivos definidos para determinado tiempo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esta naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo las prestación del servicio de los empleados.

La mayoría del personal encuestado fueron obreros y maestros de construcción de la empresa, encontramos un factor desfavorable al momento de desarrollar este nivel de la encuesta, el 88% de los encuestados manifestaron un grado de desinterés por la comunicación que se da por medio de correos electrónicos, esto

se debe a la práctica, manejo de los aparatos electrónicos y no están acostumbrados a este tipo de comunicación y solo el 12% califica como importante otro tipo de comunicación.

**Gráfica 8. Pregunta Nivel III. Grupo: desarrollo profesional**



Para proporcionar la más alta calidad en el desarrollo profesional, esta pregunta consigue identificar qué tan importante son los valores para los trabajadores a pesar de que la gran mayoría y sin discriminar a los empleados, no tienen un nivel significativo de estudios. Se busca mejorar las funciones y las competencias tanto en las habilidades personales como conocimientos prácticos y teóricos basados en los valores personales.

Para un óptimo desarrollo profesional y personal es trabajar bajo unos principios y valores donde permiten identificar a cada persona por lo que es y no por lo que tiene, en este caso es favorable para la empresa conocer que el 100% de los empleados clasifican que están totalmente de acuerdo con que los valores que inculcan en la empresa para su vida cotidiana hagan parte de sus motivación para realizar las labores con mayor satisfacción.



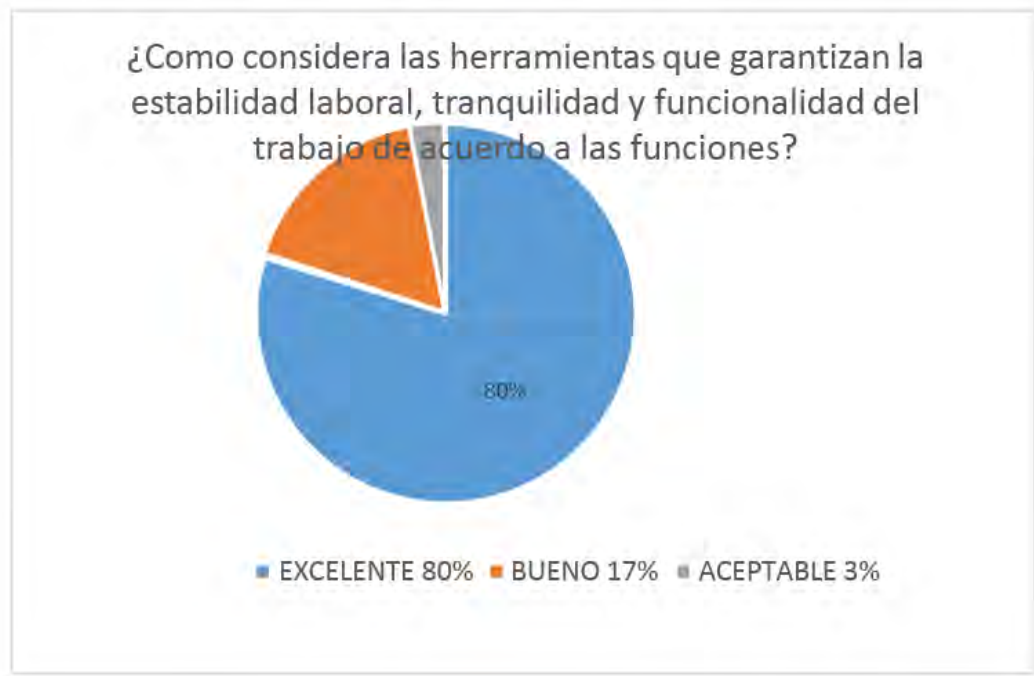
**Gráfica 9. Pregunta Nivel IV. Grupo: orientación al logro y desarrollo profesional**



Con esta pregunta se desea encaminar a la orientación al logro y esta se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad para el desarrollo de la organización, en este caso es la empresa la que debe transmitir los valores corporativos, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en un proyecto o empresa. Por esto, esta es una de las competencias sobre la cual, una organización debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus proyectos.

Los mecanismos con orientación al logro y desarrollo profesional que pueden percibir los trabajadores de los cuales la empresa les transmite son los fundamentales para llevar a cabo una labor con estera satisfacción y disposición, el resultado arrojado en esta parte de la encuesta que el 100% de los encuestados indican un alto grado de aceptación y reconocimiento de estos valores para la compañía y que perciben de manera exitosa los trabajadores.

**Gráfica 10. Pregunta Nivel IV. I Grupo: Orientación al logro y desarrollo profesional**



Se pretende conocer los factores más importantes que están encaminados hacia el éxito de la empresa en la que tiene un alto grado de responsabilidad directamente los empleados son las herramientas que garanticen su estabilidad laboral desde la parte de contratación y merecimiento de contratos donde la empresa en general es la más interesada, esta herramientas tales como: recursos que permiten realizar las funciones de cada trabajador, iluminación, ventilación, señalización, rutas, pautas, prestaciones sociales, ARL, ARP, EPS, remuneración, seguimiento y acompañamiento día a día con los empleados, el 80% califica de manera excelente la disponibilidad que tienen esta herramientas, un 17% manifiesta que las condiciones son buenas y un 3% aceptable.

Es aquí donde se puede notar inconformidades por medio de los trabajadores, puede ser este el factor o uno de los factores por lo que no se percibe un buen clima organizacional partiendo de la premisa que primero son las garantías y políticas en las que los trabajadores estén de acuerdo en un 100% si no lo está enfocar por qué y cuáles son esas herramientas que desean mejorar o cambiar según el caso.

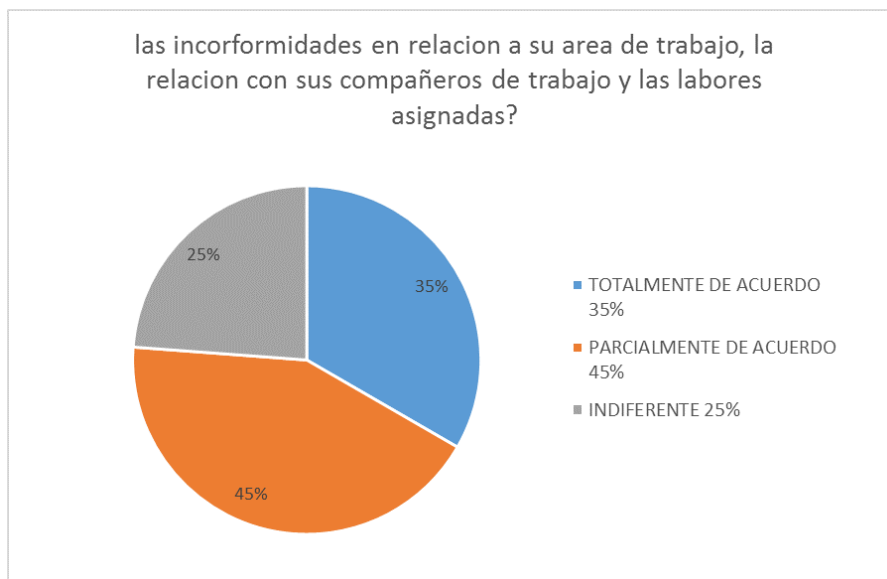
**Gráfica 11. Pregunta Nivel V. Grupo: relaciones, pertenencia, orientación al logro, direccionamiento estratégico, desarrollo profesional y de aprendizaje**



Se desea identificar respecto a la cantidad opiniones favorables o desfavorables y en cuanto a las condiciones en las que está relacionada la comunicación con los compañeros se crea una perspectiva donde cada miembro de la empresa puede calificarla como positiva o negativa, en este nivel de la encuesta, se preguntan mecanismos de relaciones de pertenencia, orientación al logro, direccionamiento estratégico de desarrollo profesional y de aprendizaje.

Es momento de conocer cómo se siente el empleado de pertenecer a la empresa, si se siente importante para la empresa, si está cómodo con las condiciones en el puesto de trabajo, cuando tiene una idea y la comunica, como es recibida por medio de los superiores, como es la relación con los superiores, como es la relación con los compañeros, si está a gusto con el trato que le dan en empresa, si son justos con las labores asignadas, si hay posibilidades de ascender, si cree que está bien remunerado, si lo hacen sentir útil en la empresa, la seguridad industrial que tan insistentes son con el cuidado personal y la integridad de cada empleado, el 60% está totalmente de acuerdo, un 31% está parcialmente de acuerdo y un 9% le es indiferente estos mecanismos que permiten cumplir las expectativas laborales, otro factor destacable para mejorar y diagnosticar pronta solución para que aumente el porcentaje de trabajadores que consideran total satisfacción en estos mecanismos.

**Gráfica 12. Pregunta Nivel V.I Grupo: desarrollo profesional, pertenencia y orientación al logro. Inconformidades generales y propias de un estado laboral activo conforme a distintos aspectos en los cuales auspicia a mejorar significativamente el ambiente laboral**



Se busca encontrar inconformidades donde resuelva interrogantes tales como: siente alguna inconformidad con relación al puesto de trabajo, manifiestan alguna inconformidad con la relación entre algunos compañeros, inconformidad a las labores asignadas, no reciben en muchos casos la información necesaria que permiten realizar de manera eficiente las labores asignadas, muestra solidaridad con sus compañeros de trabajo ante una situación compleja.

Para algunos trabajadores no les parecen justas y adecuadas las reglas de la compañía, no se encuentran totalmente satisfechos con labores que ocasionalmente le asignan, la capacitación que les brinda la empresa que beneficien su rendimiento laboral, y una de las preguntas más importantes de este nivel es si el ambiente laboral que se maneja lo considera adecuado y necesario para la motivación de los demás trabajadores. El 35% está totalmente de acuerdo, un 45% está parcialmente de acuerdo y que el 25% de los encuestados le es indiferente. Situación en la que está el punto crítico es aquí en este nivel donde podemos decir que esta el mayor porcentaje de inconformidad.

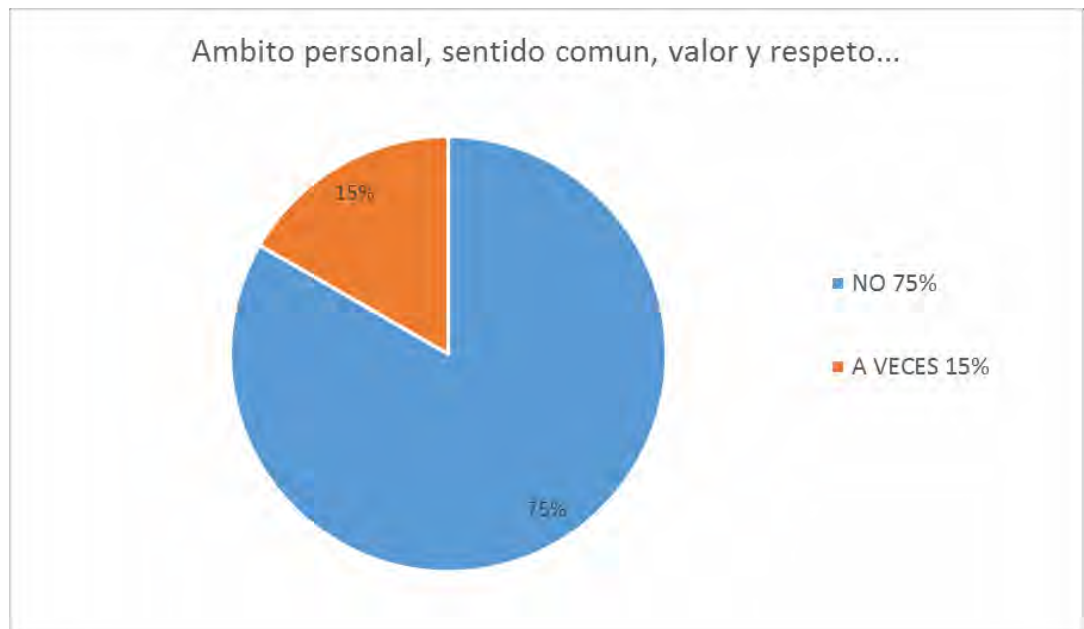
**Gráfica 13. Pregunta Nivel V.II Grupo: aprendizaje, orientación al logro y desarrollo profesional esto considerando las actitudes que cada trabajador demuestra en pro del desarrollo y habilidades para liderar con base a la favorabilidad del bienestar social en la que están beneficiados directamente los empleados**



Se busca con relación a esta pregunta de identidad que se enfoca hacia la orientación al logro, el aprendizaje, desarrollo profesional, según medios de conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera como estudiante una persona necesita creer en tres cosas: Posibilidad para alcanzar el objetivo, capacidad para ser merecedor y sabiduría para orientar lo deseado.

El desempeño laboral se basa en la mayoría de los casos cuando es de verdadera satisfacción y no porque lo debe realizar es por ésta premisa la cual permite evaluar rápidamente a ojo como vulgarmente se dice que tan destacado es cierta persona con lo que le asignan. Se pregunta si eligió por voluntad propia trabajar en la empresa, si está satisfecho de pertenecer a la empresa y obtiene apoyo en algún momento de dificultad, el 48% aceptan su vinculación por cuenta propia, que SI se sienten satisfecho y que si reciben apoyo en un momento de dificultad, el 36% dice que NO y el 16% dice que a veces está relacionado con esta pregunta.

**Gráfica 14. Pregunta Grupo: Desarrollo Profesional**



Partiendo de que el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. Se busca conocer si la organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

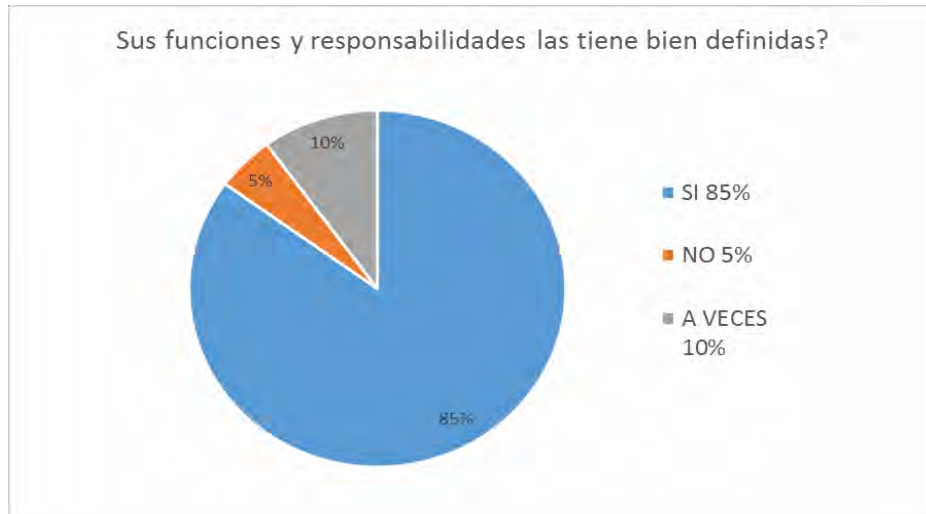
El 75% de los encuestados no consideran que en la empresa se maneja un ambiente tenso, tampoco le han hecho llamados de atención, no sienten ningún tipo de discriminación, que cada compañero hace lo que debe hacer y en su momento de manera eficiente, y el 15% manifiesta que a veces ocurre el lado opuesto a estos mecanismo.

**Gráfica 15. Pregunta Grupo: Relaciones y Solución de Conflictos**



Con esta pregunta se busca conocer que tanto influyen los problemas familiares arrojando como resultado que el 65% de los encuestados relacionan los problemas que algunos trabajadores tienen en sus hogares, lo relacionan o interfieren en su actividades laborales, que es de vital importancia la motivación que le da la familia para desempeñar con eficiencia las actividades diarias y realizar las labores en la mayoría de los casos sin colaboración de algún compañero de trabajo, el 25% responde a estos mecanismo que NO y el 10% de los encuestados respondió que a veces relacionan los problemas, a veces la familia los motiva y que a veces realizan las labores sin acompañamiento de un compañero de trabajo.

**Gráfica 16. Pregunta Grupo: Direccionamiento Estratégico y orientación al logro**



Lo que se desea conocer es si los objetivos inspiran las acciones de cada trabajador, permitiendo darle sentido al tiempo que permanece en el trabajo.

También se puede determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad mediante la virtud de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

De acuerdo a que si las funciones y responsabilidades las tiene bien definidas, el 85% de los encuestados respondió que SI, el 5% NO las tiene bien definidas y el 10% manifiesta que a veces.

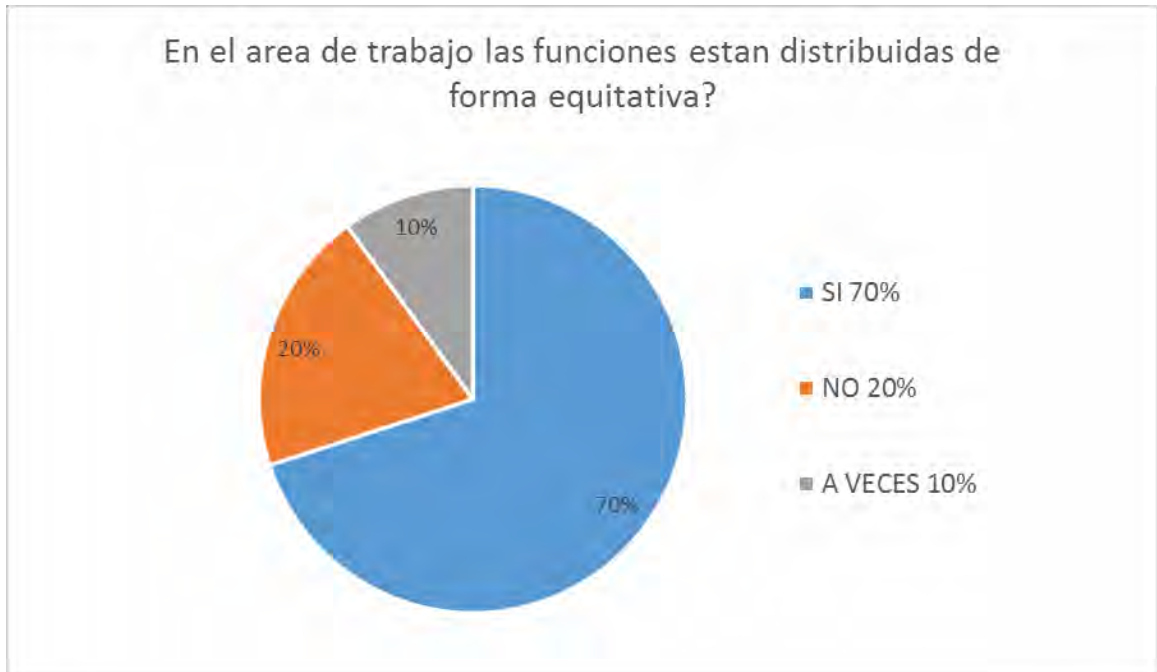


**Gráfica 17. Pregunta Grupo: desarrollo profesional, expresión formal**



Se desea conocer respecto a la esquematización de originar diversas dotes que imponen el buen desarrollo de prácticas operativas con el fin de representar las distintas características y surge en el área de trabajo la necesidad de promover la igualdad de oportunidades. En el área de trabajo se promueve la igualdad de oportunidades descubrió que el 95% de los encuestados respondió que SI y un 5% responde que no arrojando como resultado que la mayoría tiene presente que pueden mejorar sus oportunidades laborales en la empresa.

**Gráfica 18. Pregunta Grupo: direccionamiento estratégico y estabilidad laboral**



Se desea conocer si en el área de trabajo respetan el derecho que un trabajador debe conservar a no sobre cargarlo de funciones mediante las distribución equitativa, la estabilidad laboral fundamenta esta pregunta presentando un cierto grado de inconformidad donde el 70% de los encuestados respondió que sí están distribuidas de forma equitativa, el 20% manifiestan que NO están distribuidas de forma equitativa y el 10% responde que a veces siente que son equitativos a la hora de distribuir las funciones.

**Gráfica 19. Pregunta Grupo: orientación al logro, evaluación de desempeño**



Es importante conocer mediante los resultados de esta pregunta el desempeño de los procesos que se llevan a cabo en la organización, fomentando el desarrollo progresivo mediante la realización del control en la empresa donde deben trabajar permanentemente bajo un cronograma de actividades deben realizar control y seguimiento periódicamente a la funciones que le corresponde a cada trabajador, el 100% de los encuestados manifiesta que si se les realiza periódicamente control y seguimiento.

**Gráfica 20. Pregunta Grupo: Relaciones, Desarrollo Profesional, Estabilidad Laboral**



Conocer el resultado de esta pregunta permite inmediatamente respetar y reconocer que los trabajadores tienen derecho a expresar cualquier tipo de inquietudes y no solo eso también se le dé pronta respuesta los comunicados, se obtuvo un resultado de 95% de los encuestados manifiestan que si logran pronta respuesta a las sugerencias y tan solo un 5% respondió que NO le dan pronta respuesta. Encontramos que ese porcentaje aunque sea mínimo conocer las causas de esta negligencia por parte de los directivos y a su vez socializar con ellos y darle solución a sus inquietudes.

## 8. PLAN DE ACCIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S.

Teniendo en cuenta que en el plan de acción se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo dependiendo de las áreas donde va direccionado, por lo general el tiempo se incluye en procesos por cumplimiento de metas de producción, y se calcula el uso de los recursos si lo merece. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción en muchos casos va en conjunto del plan de mejoramiento ya que define un direccionamiento casi que de la mano, mediante unos objetivos que las organizaciones tienen plasmado es un espacio para discutir el qué, cómo, cuándo con quien se realizaran las acciones, quienes son los responsables, cuales son los objetivo, del plan de acción y por último el enfoque o a quien va dirigido.

**Cuadro 1. Plan de Acción**

PLAN DE ACCIÓN	SE LOGRA MEJORAR	RESPONSABLES	OBJETIVOS	ENFOQUE
<b>1. Implementar una metodología que evalúe la eficacia en los procesos de capacitación.</b>	Proceso de desarrollo personal.	Talento humano y las personas encargadas de capacitar al personal.	Mejorar y evaluar progresivamente los procesos una vez se hayan capacitado a los trabajadores.	Determinar la capacidad que tienen los trabajadores para adaptarse a los cambios que requieren continuamente los procesos operativos.
<b>2. Definir perfiles de competitividad, identificar cargos, funciones y Plan de Capacitación.</b>	Comportamiento sistémico, estructura organizacional y direccionamiento estratégico.	Directivos, jefe e inmediato interventores.	Actualizar permanentemente las funciones y los procesos operativos en aras de optimizar recursos y funciones poco importantes.	Se debe desarrollar en el área de talento humano con base a la orientación al logro. Tiempo

**Cuadro 1. (Continuación).**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>SE LOGRA MEJORAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENFOQUE</b>
<b>3. Innovar en los procesos estableciendo como premio remuneración salarial y reconocimiento laboral</b>	La constante participación.	Gerente, coordinadores, jefes inmediatos.	Permitir que a través de este proceso de innovación mejore las aptitudes de cada trabajador beneficiando los procesos operativos.	Todos deberán participar en este proceso con el fin de retroalimentar los objetivos.
<b>4. implementar un proceso de convocatoria en función al desarrollo del plan estratégico.</b>	Liderazgo, sentido de pertenencia y desarrollo profesional	Gerente, jefes inmediatos, trabajadores.	Involucrar a los empleados de forma activa.	Dirigido a los obreros, técnicos con el fin de auspiciar un mejor desarrollo estratégico.
<b>5. Establecer un proceso de selección en donde el personal tenga un perfil con valores solidos calidad humana.</b>	La actitud del personal que ingresa y por ende el personal existente.	Directivos.	Buscar que los procesos de selección estén orientados a garantizar la eficiencia de cada trabajador	Se debe desarrollar con los directivos y área de talento humano.
<b>6. Para llevar un control de suministros, se debe generar metodologías que beneficien directamente los componentes laborales.</b>	Elementos laborales como procesos operativos	Gerente, directivos, jefes, y empleados.	Garantizar el suministro oportuno y correcto de los implementos de protección personal.	Dirigido a almacenista y área de presupuesto.
<b>7. Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral</b>	Los procesos operativos, liderazgo y la competitividad.	Gerente, trabajador social, directivos y talento humano.	Reconocer el trabajo de los empleados, el profesionalismo.	Beneficiar a todos los empleados.

**Cuadro 1. (Continuación).**

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>SE OGRA MEJORA R</b>	<b>RESPONSABLE S</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>ENFOQU E</b>
<b>8. Diseñar la evaluación de desempeño de los empleados con la misma participación de ellos en busca de un resultado operativo acorde a los objetivos y necesidades del mejoramiento competitivo.</b>	La participación de los empleados, la valoración, retroalimentación y la evaluación de desempeño.	Gerente, jefes inmediatos, talento humano.	Promover el desarrollo de las capacidades personales y acciones sistemáticas de gestión de calidad.	Acción en la que los jefes inmediatos dirijan desde otro ámbito el desarrollo de la empresa.
<b>9. Desarrollar metodologías para redefinir el proceso de inducción y diseñar una evaluación que determine si es una contratación necesaria donde beneficie a la empresa.</b>	Proceso de inducción, orientación al logro y direccionamiento	Jefes inmediatos, directivos, sistema de gestión integral.	Integrar y socializar con el nuevo personal que depende de su eficiencia la empresa seguirá por buen camino.	Se desarrolla con los encargados del control integral y Talento humano.
<b>10. Revisión periódica de la estructura organizacional.</b>	Estructura organizacional	Gerente, jefes inmediatos, coordinadores de obra.	Evaluar periódica de los procesos operativos estratégicos.	Va dirigida a los jefes inmediatos y coordinadores,

**Cuadro 1. (Continuación).**

PLAN DE ACCIÓN	SE LOGRA MEJORAR	RESPONSABLES	OBJETIVOS	ENFOQUE
<b>11. Realizar capacitación periódica enfocada a la importancia del trabajo en equipo.</b>	Integrar personal, enfocado a liderar desde su puesto de trabajo, desarrollo profesional y solución de conflictos.	Trabajador social, talento humano, planeación	Conservar los elementos que motivan al personal. Apoyo entre los compañeros y promover un íntegro desarrollo profesional.	Dirigida a todos los miembros de la empresa.
<b>12. Motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa.</b>	La actitud del empleado con orientación al logro, el comportamiento.	Talento humano	Promover una mejor relación interpersonal tanto en la parte humana como en la parte operativa.	Debe involucrar desde el gerente hasta los obreros.
<b>13. Socializar permanentemente la misión, visión y objetivos con los empleados.</b>	Direccionamiento estratégico, desarrollo profesional y orientación al logro.	Directivos, talento humano, jefes inmediatos y coordinadores.	Mantener la empresa en un nivel estratégico sin salirse de la parte operativa.	Jefes inmediatos y coordinadores.
<b>14. Transmitir los mecanismos que permiten implementar los procesos de calidad.</b>	Participación activa en el constante desarrollo de los objetivos de la empresa.	Departamento de gestión de calidad, jefes inmediatos, planeación.	Constante desarrollo operativo enfocado en calidad y eficiencia.	En un corto periodo todos los empleados se identifiquen e interioricen que primero es calidad más no cantidad.



**Cuadro 1. (Continuación).**

PLAN DE ACCIÓN	SE LOGRA	RESPONSABLES	OBJETIVOS	ENFOQUE
<b>15. Retroalimentar charlas, procesos de capacitación diaria en un breve espacio antes de comenzar la jornada donde se eviten al máximo en el día posibles inconveniente.</b>	Claridad operativa, funcionalidad, comportamiento sistémico y operativo.	Coordinadores y Jefes inmediatos e interventores.	Optimiza tiempo, dejar labores claras y mejorar la comunicación.	Los coordinadores y jefes e interventores juegan un papel muy importante debido a que son ellos los primeros en comunicarse con los obreros.
<b>16. Socializar los esquemas de procesos y características definiendo con claridad los requerimientos de clientes y empleados.</b>	Estructura organizacional, comportamiento sistémico y direccionamiento estratégico	Coordinadores, jefes inmediatos.	Optimizar tiempos operativos pronta solución a requerimientos y generar áreas de socialización para el desarrollo estratégico de la empresa.	Dirigido a coordinadores quienes son los que principalmente conocen de cerca los requerimientos que exigen de cierta manera los clientes y empleados.

**Cuadro 2. Tiempo de ejecución por componente para desarrollar plan de mejoramiento**

COMPONENTE	PLAN DE MEJORAMIENTO	TIEMPO
DIRECCIONAMIENTO	1. Implementar una Metodología que evalúe la eficacia en los procesos de	45 DIAS
ASOCIATIVIDAD Y COMUNICACION	2. Definir perfiles de competitividad, identificar cargos, funciones y plan de capacitación.	1 MES
SEGUIMIENTO Y DESARROLLO	3. Establecer mediante un consenso con los directivos y jefes inmediatos las necesidades que tienen la participación en reuniones para la toma de decisiones y realizar un sólido plan de acción.	3 MESES PREVIO SEGUIMIENTO
COMPRESION DEL ENTORNO	4. Elaborar un método que permita recibir sugerencia y darles pronta solución.	15 DIAS
CONOCIMIENTO E INNOVACION	5. Innovar los procesos estableciendo como premio remuneración salarial y reconocimiento laboral	1 MES
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	6. implementar un proceso de convocatoria en función al desarrollo del plan estratégico.	1 MES
ORIENTACION AL LOGRO	7. Establecer un proceso de selección en donde el personal tenga un perfil con valores solidos calidad humana.	45 DIAS

**Cuadro 2. (Continuación).**

COMPONENTE	PLAN DE MEJORAMIENTO	TIEMPO
GESTION DE PRODUCCION Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.	8. Para llevar un control de suministros se debe generar metodologías que beneficien directamente los componentes laborales.	DIARIO
GESTION HUMANA	9. Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados mejorar el desempeño laboral	2 MESES
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	10. Diseñar la evaluación de desempeño de los empleados con la misma participación de ellos en busca de un resultado operativo acorde a los objetivos y necesidades del mejoramiento competitivo.	3 MESES
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y SEGUIMIENTO	11. Desarrollar metodologías para redefinir el proceso de inducción y diseñar una evaluación que determine si es una contratación necesaria donde beneficie a la empresa.	1 MES
SEGUIMIENTO Y DESARROLLO	12. Revisión periódica de la estructura organizacional.	2 VECES AL MES
SEGUIMIENTO Y DESARROLLO	13. Realizar capacitación periódica enfocada a la importancia del trabajo en equipo.	1 O 2 VECES AL MES SI LO AMERITA, DE ACUERDO AL TIPO DE CONTRATO SI ES A LARGO O CORTO PLAZO DE ELABORACION
RELACIONES Y ORIENTACION AL LOGRO	14. Motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa.	DIARIO

**Cuadro 2. (Continuación).**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>TIEMPO</b>
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	15. Socializar permanentemente la misión, visión y objetivos con los empleados.	SEMANAL
COMUNICACIÓN Y DESARROLLO	16. Transmitir los mecanismos que permiten implementar los procesos de calidad.	30 DIAS
ORIENTACION AL LOGRO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	17. Retroalimentar charlas, procesos de capacitación diaria en un breve espacio antes de comenzar la jornada donde se eviten al máximo en el día posibles inconveniente.	DIARIO
COMUNICACION Y DESARROLLO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	18. Socializar los esquemas de procesos y características definiendo con claridad los requerimientos de clientes y empleados.	1 VEZ AL MES

## 9. CONCLUSIONES

Analizando los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados de la Empresa Construcción Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S, es de vital importancia realizar algunas recomendaciones donde quien de manera paulatina y progresiva se deba desarrollar e implementar en la empresa, esto con el fin de mejorar, cambiar y percibir un excelente clima organizacional.

La satisfacción que este trabajo arroja es que mediante estas conclusiones recomendaciones se puede asegurar que es el inicio del desarrollo de los objetivos específicos planteados permitirán darle un cambio significativo a la problemática de la empresa. Por lo cual se concluye que se debe:

Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa en la actualidad, que permita conocer las necesidades de sus empleados en cuanto al clima organizacional y las causas del deterioro del mismo.

De acuerdo a este objetivo principalmente se hizo necesario entablar una especie de entrevista con cada uno de los trabajadores en sus espacios donde desarrollan sus actividades operativas. Conocer de primera mano las inconformidades, las sugerencias de cada uno y seguido a esto, fue necesario de carácter urgente realizar una encuesta donde su objetivo era conocer las inconformidades y así tabular los resultados para un fin determinado y era transmitirle a los directivos de la empresa cuales fueron los factores más favorables y desfavorables según el resultado de la encuesta.

Fue de gran ayuda la encuesta, porque se conoció específicamente cual era la motivación que los trabajadores tenían y también que los desmotivaba para realizar las labores eficientemente. Posterior a estos resultados automáticamente cambio el estado del clima organizacional en la empresa porque su primer acto fue demostrar el sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la empresa empezando por los directivos.

¿Cuál es el plan de mejoramiento adecuada para mejorar el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. en Cali?

El plan de mejoramiento continuo se basa en respetar los derechos de los trabajadores, escuchar las sugerencias y discutirla con el experto en el tema, mejorar continuamente la comunicación entre los directivos y obreros. Aunque no existe discriminación y tampoco existe un caso relacionado si es necesario socializar con los trabajadores las decisiones tomadas respecto a procesos operativos, motivar al trabajador reconociendo constantemente sus buenas acciones y cuando cometa una falta de igual manera darle a conocer la falla de una manera profesional amigable y respetuosa.

También para el mejoramiento adecuado se hace necesario realizar capacitaciones según la importancia que tenga en proceso operativo donde evite posibles inconvenientes operativos, integrar a todos los miembros de la organización donde participen activamente en los procesos bien sea aportando alguna sugerencia.

¿Cuál es la herramienta adecuada que permite el aporte significativo que permitan mejorar notoriamente el clima organizacional?

La herramienta más adecuada que permite indiscutiblemente mejorar el clima organizacional es mejorar la comunicación en general; en lo laboral, en lo personal, familiar. Vincular en los procesos y decisiones a los trabajadores esto con el fin de eliminar una barrera que impide el libre desarrollo operativo basándose en unos principios y doctrinas adoptadas bajo la premisa de la misión y visión. Según la encuesta uno de las preguntas referente a la comunicación de los directivos con los trabajadores se comprobó que uno de los factores donde más inconformidad manifiestan los trabajadores es en la comunicación en general, en ocasiones son escuchadas sus sugerencia o no son tenidas en cuenta al momento de ejecutar los procesos, o existen sub grupos que están aislados de los procesos esto se da con los más antiguos que en muchos casos no involucran a los nuevos compañeros en sus operaciones.

También motivar a los empleados basado a las relaciones interpersonales es decir, que los inconvenientes laborales nos tienen que afectar la relación con los familiares y viceversa. No permitir que los problemas externos afecten su productividad y eficiencia en la empresa y debe prevalecer la unión familiar y la armonía que debe mantener con los seres queridos.

## 10. RECOMENDACIONES

- Debe existir una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a la competencia de los mercados locales por parte de toda la organización.
- La empresa debe analizar mejor el comportamiento interno, donde las necesidades del cliente, tendencias del consumidor y clientes actuales y de mercados potenciales sean quienes reciban resultados de armonía conductiva a través de los mecanismos adoptados para el bienestar de la empresa.
- Se recomienda implementar un sistema de generación de información, indicadores y control óptimo y el manejo de progresivo de planificación estratégica según las exigencias del mercado competitivo y clientes potenciales.
- La empresa debe desarrollar normas técnicas específicas para la funcionabilidad operativa atendiendo las disposiciones de las necesidades en pro de su constante desarrollo organizacional.
- Ajustar la estructura organizacional, que en el corto plazo requiere la organización, lo cual permite establecer nuevas áreas de negocio, su correlación con la Gerencia y sus roles frente a las demás áreas ya establecidas esto con el fin de fomentar un elevado desarrollo de ejecución y planificación que garantice una mejor estabilidad en el que beneficie el clima organizacional dentro de la empresa.
- Se recomienda desarrollar el plan de mejoramiento esto con el fin de acceder a elementos de trabajo donde se puedan desempeñar las labores eficientes, con calidad y comodidad para el bienestar general de la empresa.
- Se hace necesario la estructuración, manejo de procesos, desarrollo y formalización de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, donde las competencias, responsabilidades de los colaboradores, al igual que los requisitos mínimos permitan diversificar los cargos de la empresa, a través del mejoramiento continuo.

- La empresa se encuentra en constante proceso de expansión, es indispensable concientizar a los empleados que el desarrollo eficiente y eficaz de las estrategias corporativas es con el fin de priorizar el reconocimiento y posicionamiento de marca a nivel local.
- Importante para la empresa establecer capacitaciones de acuerdo a los perfiles y las necesidades de cada proceso, detectadas en la evaluación periódica que se les realiza a los trabajadores.
- Optar por un método atractivo para los miembros de la empresa en el que permita seleccionar de manera rigurosa y muy profesional al personal con conocimiento técnico, que tenga experiencia y a su vez resalte notoriamente la calidad humana.
- De acuerdo a la evaluación y resultados obtenido por los empleados encuestados mejorar algunos aspectos físicos en las áreas de trabajo puesto que son obra donde se deben convivir con desperdicios de material de construcción, un personal que se encargue de recogerlos u dejarlos en una mejor presentación.
- Si se establece el sistema de evaluación objetivo permite equilibrar el desarrollo del talento humano, esto con el fin de que la empresa se convierta considerablemente competitiva.
- Al establecer mecanismos de comunicación eficiente y eficaz, que beneficien a todos los integrantes de la empresa crea una premisa laboral conductiva en la que los empleados se sentirán plenamente identificados y los clientes manifestaran total satisfacción.
- Encaminar al personal para trabajar bajo la misma premisa para todos permite alcanzar de manera eficiente y permanente los objetivos de la empresa.
- La empresa debe consolidar un sistema de calidad que permita gerenciar de manera correcta en aras de no generar insatisfacción en los clientes, los empleados y directivos esto debe involucrar a todos los empleados de la organización.



- Adquirir herramientas tecnológicas que contribuyen a prestar un mejor servicio y desarrollo de las obras y a su vez favorece de manera significativa el desarrollo estratégico y operativo de la empresa.
- Muy importante o quizás la más importante de las recomendaciones es establecer métodos eficientes de participación permanente tales como equipos de mejoramiento para los procesos operativos, mayor comunicación con los empleados y entre los empleados, es decir conocer de manera posible y personalmente sugerencias o inquietudes y darles pronta solución, actividades de integración por lo menos 2 o 3 veces al año con las familias, motivarlos a diariamente, reconocer cuando algún trabajador realice un labor mejor de lo esperado.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA URIBE, Beatriz. Clima organizacional en la Universidad de Papaloapan. México. 2010. 167p.

AGUILERA VÁSQUEZ, Víctor. El liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Tesis doctoral. Madrid: Universidad de Alcalá, 2011. 461p.

ÁLVAREZ LONDOÑO, Hernán. La Teoría de Motivación e Higiene y el Enriquecimiento del Trabajo según Federico Herzberg. Artículo Mimeografiado. Cali: Universidad del Valle, octubre 2010. 21p.

\_\_\_\_\_. Hacia un clima organizacional ampliamente gratificante. Cali: Universidad del Valle, 2003, 131p.

AMAYA, Jairo. Gerencia, planeación y estrategia. Argentina: Editorial Ltda. 2003, 142p.

AMES, C., AMES, R., y FELKER, D. Effects of competitive reward structure and valence of outcome on children's achievement attributions. En: Journal of Educational Psychology, 69, 1-8. 2007. 93p.

BARROSO, Paolo. Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela, Caracas, 2004. 152p

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la dirección de empresas. 2006, 118p.

BEDOYA TRUJILLO, Arnory. El clima organizacional en la institución educativa nuestra señora de la candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa". Cali: Universidad de San Buenaventura, 2011. 190p.

BEDOYA A., María del Pilar y GARCÍA S., Mónica. Hacia un Clima Organizacional Plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la

Universidad del Valle. Trabajo de grado. Magister Administración de Empresas. Cali: Universidad del Valle, 1997, 378p.

BLANCHARD, Kenneth, RANDOLPH, Alan, GRAZIER, Peter. Trabajo en equipo. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006. 116p.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México, 1992. p. 101p.

BUSTOS, Paulina y MIRANDA, Mauricio. Clima Organizacional. Santiago. Lautaro. 2001, 143p.

CAVIEDES, Gilbert en: Caracterización del tipo de estudio y del diseño de investigación. Cali: Universidad del Valle, Abril de 2007, 130P.

CHANLAT, Alain y BEDARD Ranee. La dirección una ética de la palabra. Ganad; Jean Francios Chanlat (Editor), 2008, 152p.

CHEROBIM, Mirtes. Escuela un espacio para aprender a ser feliz. La ecología en la construcción del clima escolar. España: Universidad de Barcelona, 2004. 211p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración del Recurso Humano: Editorial McGraw-Hill, México, 2007. 323 p.

COPANA PEÑARANDA, Paola Yolanda. La estrategia de mejora del clima organizacional para el personal del hospital Univalle en el departamento de Cochabamba. Bolivia: Univalle-Bolivia, 2009. 421p.

CRUZ CORDERO, Teresa. Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva. La Habana: Cuba Siglo XXI. 2003, 172p.

CUMMINGS, T. G. y WORLEY, C.G. Introducción general al desarrollo organizacional. México: Thomson, 2007. 111p.

DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. México: Editorial: Thomson, 2008, 220p.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos. Teorías Organizacionales y cultura organizacional. Bogotá: McGraw-Hill, 2000, 117p.

DE FARIA MELO, F.A. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa, 2004. 152p.

DIAZ R. y ZABALA G. Diagnóstico del clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico. Trabajo especial de grado. Chile: Universidad de Chile, 2006. 271p.

FRED, David. La gerencia estratégica. 9 ed. México: Editorial serie empresarial, 2004. 105p.

FRENCH, W. L. Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall, 2003. 112p.

FUNDACIÓN CREANDO FUTURO. Universidad de Alcalá de Madrid, España. Tesis doctoral. 2011, 566p.

GARCÉS FUENTES, A. Medición del Clima Organizacional. Madrid. Aguilar. 2004, 182P.

GARZÓN CASTRILLÓN, M. A. desarrollo y comportamiento organizacional. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, 205p.

GOLDSTEIN, I.L. Organizational climate and culture. San Francisco, California. Jossey Publishers. 2000, 108p.

GONZÁLEZ, Jairo. Evaluación del clima organizacional de la gestión del proceso de registro de los servicios de transito de Cali. Universidad del Valle. Cali. 2010, 381p.

GUILLEN Gestoso C. Clima organizacional. México: McGraw Hill, 2007, 126p.

HANNA, David. Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. México: Addison. Wesley Iberoamericana, 2001. 161p.

KATZ,D. y KAHN, R. Psicología Social en las Organizaciones. México: Trillas, 1997,115p.

LIKERT, R. Nuevos patrones de gestión. New York: McGraw Hill. 2011.102p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional. Bogotá, 2000, 161p.

\_\_\_\_\_. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2006, 186p.

\_\_\_\_\_. Clima plenamente gratificante. Univalle, Cali. 200, 107p.

RAMÍREZ MEJÍA, Fabián. El Desarrollo de una cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento. Octubre 2005, 206p.

RICHARD L. DAF Y RICHARD M.STREERSS. Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos, 2009,134p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Editorial Prentice Hall, 2007, 236p.

\_\_\_\_\_ y COULTER. Administración. 8 ed. México: Editorial Pearson Educación, 2005, 242p.

RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico de clima organizacional. Ediciones. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2007, 118p.

ROJAS DUNO, Robin. Las características del Coaching Gerencial. 2011, 167p.

SCHEIN, Edgard. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional, fondo Educativo interamericano S.A. 2004, 190p.

SCHNEIDER, B. y BARTLETT, J. Las diferencias individuales y el clima organizacional: el Plan de Investigación y Desarrollo Cuestionario, Psicología de Personal. 1998, 122p.

SILVA VÁZQUEZ, Manuel. El Clima en las Organizaciones. Teoría, Método intervención, promociones y publicaciones universitarias S.A. (PPU) Barcelona, 2006, 169p.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Cincel, 2001, 172p.

VITORIANO, Begoña. Teoría de la decisión: Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos [en línea]. España: UCM, Julio 2007. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: [http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a\\_dt\\_UCM.pdf](http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf).

## ANEXOS

### Anexo A. Formato de encuesta aplicada

**C.G.P**  
**CONSTRUCCIÓN GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S**  
**NIT.900.649.954-2**

Hola apreciado colaborador de C.G.P, esta es una encuesta que nos va a permitir conocer el nivel de satisfacción que de la empresa, donde la finalidad es conocer y mejorar el clima organizacional detallado del ambiente laboral y clima organizacional, y a su vez tomar estas recomendaciones que usted como miembro fundamental de la compañía percibe.

**(ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL Y SECRETA, GRACIAS POR SER HONESTO Y VERAZ).**

**POR FAVOR MARQUE CON UNA (X) SEGÚN LA ESCALA DE CLASIFICACIÓN**

**SI O NO SEGÚN SU CRITERIO**

<b>NIVEL I. MECANISMOS DE PERTENENCIA Y RELACIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Conoce y comprende la misión de la empresa?		
2. Conoce y comprende la visión de la empresa?		
3. Conoce y comprende los objetivos de la empresa?		
4. Desea permanecer un buen tiempo como empleado de la empresa?		
5. Los directivos de la empresa logran que se sienta miembro importante y comprometido con la empresa y sus objetivos?		
6. La comunicación que tiene con los directivos y demás integrantes de la compañía, le permite conocer información necesaria para realizar eficientemente su trabajo?		
7. Conoce y comprende los valores de la empresa?		
8. Tiene claras las responsabilidades dentro de la empresa?		

Por favor valore en una escala de 1 a 5 **siendo 1 la puntuación mínima y 5 la puntuación máxima**, el grado de interés que tiene para usted la siguiente herramienta de comunicación:

<b>NIVEL II. MECANISMOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Circulares y notas corporativas					
b. Comunicados internos					
c. Correos electrónicos					
d. Tablas de comunicación					
e. Comunicación interna					

**POR FAVOR MARQUE CON UNA X SEGÚN LA ESCALA DE CLASIFICACIÓN**

<b>1</b> <b>Totalmente en</b> <b>desacuerdo</b>	<b>2</b> <b>Parcialmente</b> <b>de acuerdo</b>	<b>3</b> <b>indiferente</b>	<b>4</b> <b>Parcialmente</b> <b>de acuerdo</b>	<b>5</b> <b>Totalmente de</b> <b>acuerdo</b>
---	--	--------------------------------	--	--

<b>NIVEL III. MECANISMO DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
a. Respeto					
b. Confianza					
c. Reconocimiento laboral					
d. Lealtad					
e. Solidaridad					
f. Comunicación					
g. Compromiso social					
h. Compromiso con la mejora continua					
i. Compromiso ético					



Qué interpretación cree que tienen para la compañía cada uno de estos valores siendo 1 poco importante y 2 importante y 3 muy importante:

<b>1</b> <b>Poco importante</b>	<b>2</b> <b>Importante</b>	<b>3</b> <b>Muy Importante</b>
------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

<b>NIVEL IV. MECANISMOS ORIENTACIÓN AL LOGRO Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
a. Desarrollo profesional			
b. Seguridad			
c. Confianza			
d. Calidad			
e. Responsabilidad social			
f. Innovación			
g. Integridad			
h. Las personas			
i. Sentido de pertenencia			

**POR FAVOR MARQUE CON UNA X SEGÚN LA ESCALA DE CLASIFICACIÓN**

<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Deficiente</b>		
5	4	3	2	1		

<b>NIVEL IV. I</b>					<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Las herramientas y/o recursos para realizar mis funciones								
2	Iluminación en mi área de trabajo								
3	Ventilación en mi área de trabajo								
4	Señalización para evacuación								
5	Rutas de evacuación								
6	Campañas para mejorar la salud de los trabajadores								
7	Comité paritario								
8	Capacitación para hacer pausas activas								
9	Seguridad en mi área de trabajo								
10	Trabajo en equipo								
11	Programas de capacitación que me ayudan a mejorar las funciones asignadas								
12	Niveles de ruido								
13	Afiliación a la EPS								
14	Afiliación a la ARL								
15	Gestión del cliente interno								
16	Solución de conflictos								
17	Remuneración								
18	Proceso de evaluación								
19	Seguimiento al cumplimiento de metas								
20	Planes de mejoramiento								

**POR FAVOR RESPONDER MARCANDO CON UNA X SEGÚN SU PERCEPCIÓN SIENDO:**

<b>1</b> <b>Totalmente en</b> <b>desacuerdo</b>	<b>2</b> <b>Parcialmente</b> <b>de acuerdo</b>	<b>3</b> <b>indiferente</b>	<b>4</b> <b>Parcialmente</b> <b>de acuerdo</b>	<b>5</b> <b>Totalmente de</b> <b>acuerdo</b>
---	--	--------------------------------	--	--

<b>NIVEL V. MECANISMOS DE RELACIONES, PERTENENCIA, ORIENTACIÓN AL LOGRO, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, DESARROLLO PROFESIONAL Y DE APRENDIZAJE</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1.</b> Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?					
<b>2.</b> Siente que usted es importante para la empresa?					
<b>3.</b> Teniendo la posibilidad de dejar la empresa por otro trabajo, a igual sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?					
<b>4.</b> Esta usted cómodo en las condiciones y puesto de trabajo?					
<b>5.</b> Cuando usted tiene idea y las comunica, estas ideas son escuchadas y bien recibidas por sus superiores?					
<b>6.</b> Como considera usted la relación que tiene con sus superiores?					
<b>7.</b> Considera que sus superiores y compañeros son además sus amigos?					
<b>8.</b> Su jefe o superiores lo tratan bien, con respeto, amabilidad y sinceridad...?					
<b>9.</b> Cree que son justos con las labores que le asignan a usted en la obra que está ejecutando?					
<b>10.</b> El puesto que ocupa en la empresa tiene una alta relación					
<b>11.</b> Se siente satisfecho con el puesto que ocupa dentro de la empresa?					
<b>12.</b> Existen posibilidades reales de movilidad o ascenso dentro de la compañía?					
<b>13.</b> Considera que su trabajo está bien remunerado?					

14. Se siente útil para la organización y para sus compañeros?					
15. Considera alto el grado de seguridad industrial que le brinda la empresa?					
16. Siente con gran importancia que la comunicación tienen sus compañeros de trabajo con los superiores es agradable y llevadera?					

<b>NIVEL V.I</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17. Siente usted alguna inconformidad con relación a su puesto de trabajo?					
18. Tiene usted alguna inconformidad con relación a sus compañeros?					
19. Tiene usted alguna inconformidad con relación a las labores asignadas?					
20. Recibe la información necesaria para realizar bien las tareas asignadas?					
21. Muestra usted solidaridad con sus compañeros de trabajo ante una situación compleja?					
22. Las reglas de la compañía le parecen justas y adecuadas con relación a su trabajo?					
23. Se siente usted satisfecho con las tareas asignadas en la compañía?					
24. La compañía ofrece capacitación en las que enriquecen su rendimiento laboral?					
25. El ambiente laboral que se maneja lo considera adecuado y necesario para la motivación de los demás integrantes de la compañía?					

**POR FAVOR MARQUE CON UNA (X)**

<b>NIVEL V.II</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A veces</b>
<b>33.</b> Eligió usted trabajar en esta empresa por su propia voluntad?			
<b>34.</b> Se siente satisfecho con la actividad que desempeña en la empresa?			
<b>35.</b> Si un compañero presenta una dificultad usted se dispone inmediatamente a ayudarlo?			
<b>36.</b> Considera que el ambiente que se maneja dentro de la empresa es agradable?			
<b>37.</b> Considera que el ambiente que se maneja dentro de la empresa es tenso?			
<b>38.</b> Le han hecho llamados de atención?			
<b>39.</b> Siente algún tipo de discriminación por sus superiores dentro de la empresa?			
<b>40.</b> Se siente valorado y respetado entre sus compañeros de trabajo?			
<b>41.</b> Siente que otro compañero realiza mejor las labores que usted?			
<b>42.</b> Los problemas que tiene en el hogar los relaciona o interfieren en sus actividades cotidianas?			
<b>43.</b> Considera que su familia lo motiva para desempeñar con eficiencia las actividades en el trabajo?			
<b>44.</b> Prefiere realizar los trabajos solo o con ayuda de algún compañero?			
<b>45.</b> Sus funciones y responsabilidades las tiene bien definidas?			
<b>46.</b> Siente que los problemas familiares influyen en su rendimiento laboral?			
<b>47.</b> En el área de trabajo se promueve la igualdad de oportunidades?			
<b>48.</b> En el área de trabajo las funciones están distribuidas de forma equitativa?			
<b>49.</b> Periódicamente le realizan control y seguimiento a las funciones de su cargo?			
<b>50.</b> Le dan pronta respuesta a sus sugerencia y/o inquietudes?			